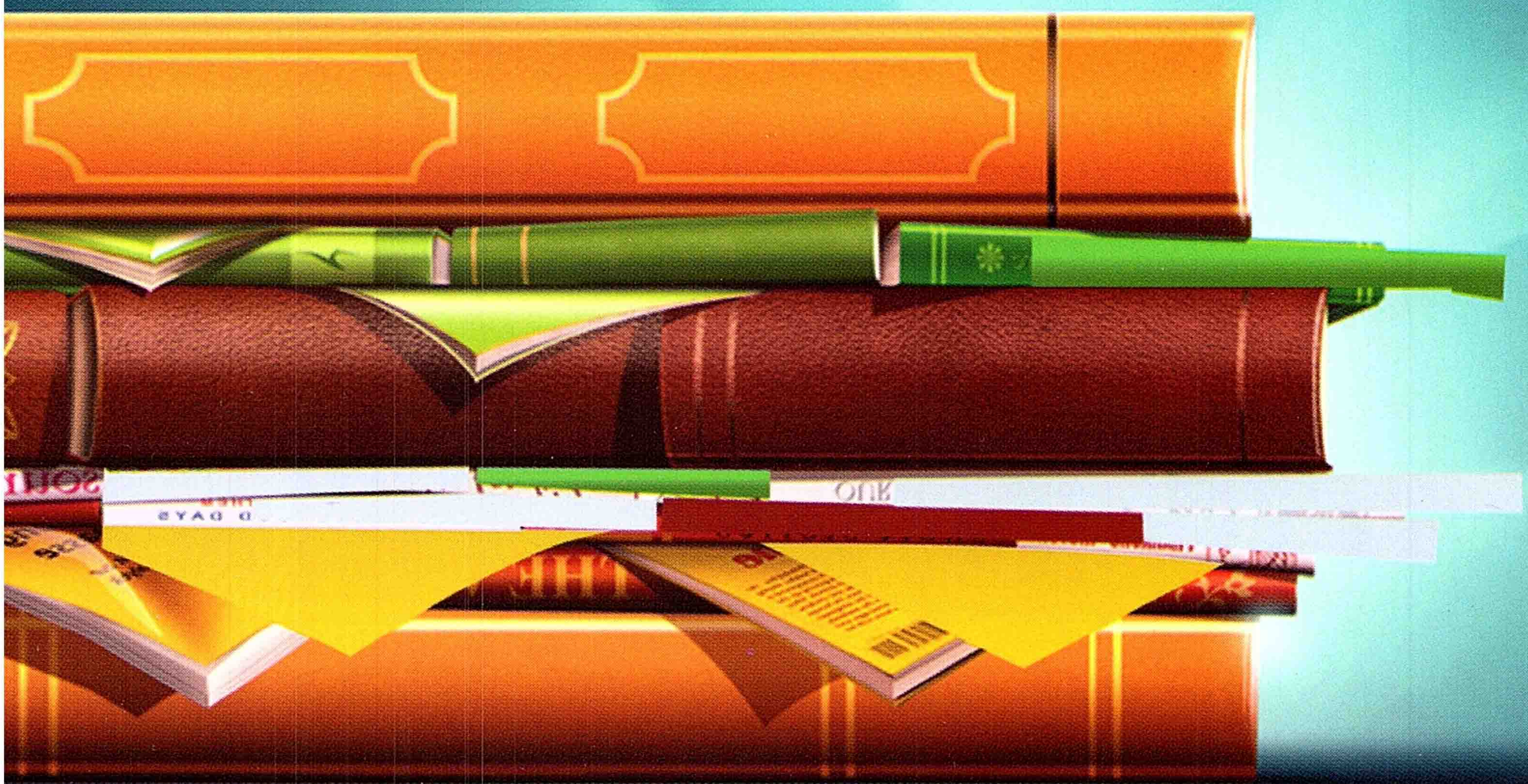
الإدارة التعليمية والمدرسية

نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية



الأستاذ الدكتور

محمد بن عبدالله آل ناجي

أستاذ القيادة الإدارية والتخطيط التربوي

الطبعة السابعة

١٤٣٨هـ / ٢٠١٦م

نبـذة عن الكتاب

- يعرض الكتاب أهم مفاهيم ونظريات الإدارة التعليمية والمدرسية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. يناقش الكتاب نشأة الإدارة، ومفهومها، وأهميتها، وعلاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية، والإدارة التربوية، كما يناقش النظريات والمفاهيم الأساسية في الإدارة ليصل إلى المفاهيم الحديثة مثل: الهندسة الإدارية، والجودة الشاملة، واقتصاديات المعرفة، وإدارة الأزمة، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية والتعليمية.
- يعرض الكتاب الإدارة من منظور إسلامي لتوضيح مبادئ السلوك الإداري، ومشروعية الإدارة في منهج الإسلام، إضافة إلى خصائص القيادة الإدارية، والعمليات الإدارية في منهج الإسلام.
- يعرض الكتاب الإدارة التعليمية من حيث أهدافها، وخصائصها، والعوامل المؤثرة فيها، وهيكلها التنظيمي، وأنماطها، كما يعرض منظومة الإدارة المدرسية والتعليمية في المملكة العربية السعودية نشأتها، وتطورها، وواقعها والقواعد المنظمة لها. يناقش الكتاب الوظائف الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والحوافز، والاتصال، والرقابة والتقويم، واتخاذ القرارات الإدارية، وتطبيقات هذه الوظائف في المؤسسات التعليمية.
- يناقش الكتاب بعض المشكلات والقضايا التي تواجه الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، حيث يعرض مفهوم المشكلة، والفرق بينها وبين صنع القرار، ويستعرض المشكلات العامة التي تواجه نظام الإدارة التعليمية، وبعض نماذج للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.
- يستعرض الكتاب الإشراف التربوي، مفهومه، وتطوره، وأنواعه، ووسائله، ومهامه، كما يستعرض الإدارة الصفية مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، وعلاقتها بالإدارات ومقوماتها الأخرى.

نبـذه عن المؤلف

- **أ . د / محمـد بن عبـدالله آل نـاجـي**

أستاذ في القيادة والتخطيط التربوي. حاصل على درجة الدكتوراه عام ١٩٨٧م في التربية تخصص قيادة مؤسسات، ودرجة الماجستير في الإدارة العامة، ودرجة الماجستير في الإدارة التعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية.

- عضو مجلس الشورى، كما عمل عضوا في المجلس البلدي بمدينة أبها، وشغل العديد من الأعمال الإدارية مثل عمادة كلية التربية بجامعة الملك فيصل، وإدارة مركز البحوث التربوي بجامعة الملك خالد، إضافة إلى رئاسة وعضوية العديد من المجالس، واللجان العلمية، والإدارية.
- عمل أستاذا لمقررات الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، والقيادة الإدارية، والتخطيط التربوي لأكثر من خمسة عشر عاماً في كل من جامعة الملك فيصل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وكليات البنات، وجامعة نايف للعلوم الأمنية، كما أشرف على وناقش العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه .
- مؤلف كتاب الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين ، وكتاب تعرف على مدى فاعلية نمطك القيادي كمشرف تربوي، وكتاب الملك خالد بن عبد العزيز دراسة تحليلية في منهجه القيادي .
- له أكثر من أربعين بحثا في مجال الإدارة التربوية، والأنماط القيادية، والرضا الوظيفي والتحصيل الدراسي معظمها منشور في مجالات علمية إقليمية ومحلية .
- له العديد من المشاركات والاستشارات في مجال خدمة المجتمع، وعضوية اللجان وهو عضو في العديد من الجمعيات العلمية المتخصصة .

الإدارة التعليمية والمدرسية
نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور
محمد بن عبدالله آل ناجي
أستاذ القيادة الإدارية والتخطيط التربوي

الطبعة السابعة
١٤٣٨هـ / ٢٠١٦م

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

آل ناجي ، محمد عبدالله
الإدارة التعليمية المدرسية نظريات وممارسات في المملكة
العربية السعودية، / محمد عبدالله آل ناجي - الرياض ، ١٤٣١هـ
٤٠٤ ص ، ١٧×٢٤ سم

ردمك: ٧-٦٢-٦٠٦٢-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

١- الإدارة المدرسية أ. العنوان
ديوي ٢, ٣٧١ ١٤٣١/٨٦٦٧

رقم الإيداع: ١٤٣١/٨٦٦٧
ردمك: ٧-٦٢-٦٠٦٢-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

ص . ب ٢٥٢٥٥ أبها ٦١٤٦٦

REFD رفد

رفد للاستشارات الإدارية والتربوية

المملكة العربية السعودية

Email/ dr.naji@hotmail.com

dralnaji Mohammed Alnaji

الطبعة السابعة ١٤٣٨هـ / ٢٠١٦م

مطابع الحميضي بالرياض

٠١١ ٤٢٥٠٦٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَوٰةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴾

(الزخرف :٣٢)

الفهرس

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الأمين . أما بعد :

يسعدني أن أقدم هذا الكتاب لطلاب وطالبات الإدارة التعليمية والمدرسية والعاملين والعاملات فيها والمهتمين بها. لقد تم إعداد موضوعات الكتاب وفصوله بناء على تجربة المؤلف في تدريس مقررات الإدارة التعليمية، و المدرسية، والقيادة الإدارية، والإشراف التربوي لأكثر من خمسة عشر سنة، إضافة إلى خبرة المؤلف الطويلة في مزاولة العمل الإداري. وزعت موضوعات الكتاب على أربعة عشر فصلاً تعرض في مجملها أهم مفاهيم، ونظريات الإدارة التعليمية والمدرسية، وتطبيقاتها، ومستقبلها بصفة عامه، وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة .

يعرض الفصل الأول نشأة الإدارة ،ومفهومها، وأهميتها ، وعلاقتها بالإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية؛ أما الفصل الثاني فيوضح القاعدة العلمية التي انطلق منها علم الإدارة، وذلك من خلال عرض النظريات والمفاهيم الأساسية للإدارة التعليمية. الفصل الثالث جاء استكمالاً للفصل الثاني ليناقش المفاهيم والنظريات الحديثة في الإدارة، وتطبيقاتها في الإدارة التعليمية ، والمدرسية. الفصل الرابع تناول الإدارة من منظور إسلامي لتوضيح مبادئ السلوك الإداري، ومشروعية الإدارة في منهج الإسلام، إضافة إلى خصائص القيادة الإدارية، والعمليات الإدارية في منهج الإسلام. في الفصل الخامس تمت مناقشة الإدارة التعليمية من حيث أهدافها، وخصائصها، والعوامل المؤثرة فيها، وهيكلها التنظيمي ، وأنماطها. وجاء الفصل السادس استكمالاً للفصل الخامس ليعرض الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، تطورها، وأهدافها ، وإدارتها ، وقواعدها التنظيمية.

عُرضت الوظائف الإدارية في المؤسسات التعليمية في خمسة فصول ابتداءً من الفصل السابع الذي يناقش التخطيط من حيث مقوماته، ومراحله، وصعوباته، وأهميته، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وكيفية وضع خطة مدرسية. في الفصل الثامن تمت مناقشة التنظيم من حيث مفهومه، وأهميته، ومبادئه، والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، إضافة إلى مناقشة التفويض، وممارساته في الإدارة التعليمية، والمدرسية . الفصل التاسع يعرض وظيفة التوجيه، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث : المبحث الأول يناقش القيادة الإدارية مفهومها، ونظرياتها، وأنماطها. المبحث الثاني يناقش التحفيز مفهومه، وأهميته، وآلية عمل الحوافز ، ومعوقات تطبيقها. المبحث الثالث يناقش الاتصال مفهومه في المؤسسات التعليمية، ومكوناته، وأنماطه، ومقومات الاتصال الفعال، وأدواته في المدرسة. الفصل العاشر يناقش

الرقابة ، والتقويم من خلال مبحثين هما: المبحث الأول عن الرقابة مفهومها ، وعناصرها ، والحاجة إليها، وأهدافها، ومجالاتها، وعلاقتها بالجودة الشاملة . والمبحث الثاني يناقش التقويم من حيث مفهومه، ومستوياته، وأسسه، ووسائله. تم اختتام العمليات الإدارية بالفصل الحادي عشر الذي يعرض صنع القرار واتخاذه من خلال مناقشة أهمية القرار، ومفهومه، ومراحله، وعوامل نجاحه، وأساليب اتخاذه، ومعوقاته، وعلاقته بالوظائف الإدارية التي تم مناقشتها في الفصول السابقة.

الفصل الثاني عشر جاء تحت عنوان مشكلات ، وقضايا في الإدارة المدرسية، حيث يناقش هذا الفصل مفهوم المشكلة، وأنواعها، والفرق بين تحليل المشكلة وصنع القرار، وخطوات تحليل المشكلة، ثم يعرض الفصل أهم مشكلات الإدارة التعليمية والمدرسية التي تم رصدها في بعض الأنظمة التعليمية، وفي نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة.

ولتكتمل موضوعات الكتاب كان لابد من الحديث عن الإشراف التربوي والإدارة الصفية، حيث عُرض الموضوع الأول في الفصل الثالث عشر من خلال مناقشة مفهوم الإشراف، وتطوره، وأنواعه، ووسائله، ومهامه، أما الموضوع الثاني فقد تم عرضه في الفصل الرابع عشر، حيث تمت مناقشة مفهوم الإدارة الصفية وأهدافها، وأهميتها ، وعلاقتها بأنواع الإدارات الأخرى، والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الصفية .

نأمل أن يكون هذا الكتاب اللبنة المناسبة التي تسهم في إعداد طلاب وطالبات الإدارة التعليمية والمدرسية في المملكة العربية السعودية .

في الختام نتقدم بالشكر لكل من ساهم في مراجعة موضوعات الكتاب من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك خالد ، كما أتقدم بالشكر للمؤلفين والباحثين الذين تم الاستعانة بأفكارهم في إعداد موضوعاته.

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يتجاوز عن ما بدر منا من تقصير ...

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،،

المؤلف

الفصل الأول

الإدارة التعليمية والمدرسية
نشأتها وتطورها

- نشأة الإدارة وأهميتها.
- مفهوم الإدارة .
- الجانب العلمي والفني في الإدارة .
- مجالات الإدارة .
- نشأة الإدارة التعليمية والمدرسية وتطورها .
- الإدارة التربوية مقابل الإدارة والتعليمية.
- الإدارة التعليمية مقابل الإدارة المدرسية .
- وظائف الإدارة المدرسية.
- أهمية الإدارة المدرسية .
- العوامل المؤثرة في تطور الإدارة المدرسية .
- هوامش الفصل.

❖ نشأة الإدارة وأهميتها:

الإنسان لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن غيره، فالناس بطبيعتهم يختلفون في القدرات والخبرات، كما أن الظروف المحيطة بالإنسان فرضت عليه أن يتعاون مع غيره ليحقق ما يسعى إليه من أهداف. من هنا نشأت الحاجة إلى الإدارة وأصبحت أمر حتمي لكل الأفراد والجماعات والمنظمات.

لقد مارس الإنسان الإدارة منذ وُجد على وجه الأرض، فالإدارة ليست حديثة ولم تكن من ابتداع عصرنا الحالي، ومع أن الإدارة لم تظهر بمفهومها العلمي الحديث إلا في القرن العشرين، إلا أنها كانت تمارس أينما تواجد أي تجمع بشري، والشواهد على ذلك كثيرة فبناء الأهرامات في مصر، وبناء سور الصين العظيم، وعملية نقل الحجاج، وغيرها من المعالم الحضارية القديمة التي لا تزال قائمة حتى عصرنا الحاضر، كل هذه تدل على وجود إدارة وعمليات إدارية متطورة في عصور قيام تلك الحضارات. ومع تقدم الزمن ازدادت تعقيدات ومشكلات الإدارة تبعاً لزيادة تعقيدات المجتمع فازدياد طلبات الإنسان في العصر الحاضر سبب في زيادة حجم المنظمات والمنشآت وبالتالي زيادة الواجبات الإدارية.

لقد جاءت الثورة الصناعية الحديثة استجابة لمتطلبات الإنسان واحتياجاته فلم تعد الأسرة بمفردها قادرة على الوفاء بهذه الاحتياجات فظهرت المصانع ومؤسسات الأعمال الكبيرة، وأدى هذا التقدم الصناعي الهائل إلى زيادة عدد العمال في المصانع وتعقد المهام المطلوب إنجازها مما أوجب ممارسة عمليات وأساليب إدارية متطورة لإدارة هذه المجاميع الكبيرة والصغيرة من الناس حتى تستطيع المؤسسات التي يعملون فيها أن تحقق أهدافها. فكل مؤسسة أصبحت في حاجة إلى آلية يتم من خلالها تنسيق الجهود الإنسانية والإمكانات المادية لتحقيق أهدافها. ومهما اختلف مجال عمل المؤسسات سواء كانت مدنية، أو عسكرية، أو تربوية، أو اقتصادية فإن هدف الإدارة واحدة في جميع هذه المؤسسات وهو إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن الإدارة كعلم له أصوله وأسسه ومبادؤه من مواليد القرن العشرين، وقد ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناه العلمي في العقد الأول من القرن العشرين للتعبير عن العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها استغلال الموارد البشرية والإمكانات المادية للوصول إلى أهداف محددة. وقد تطورت الإدارة تطوراً سريعاً لتشمل جميع مناشط المجتمع.

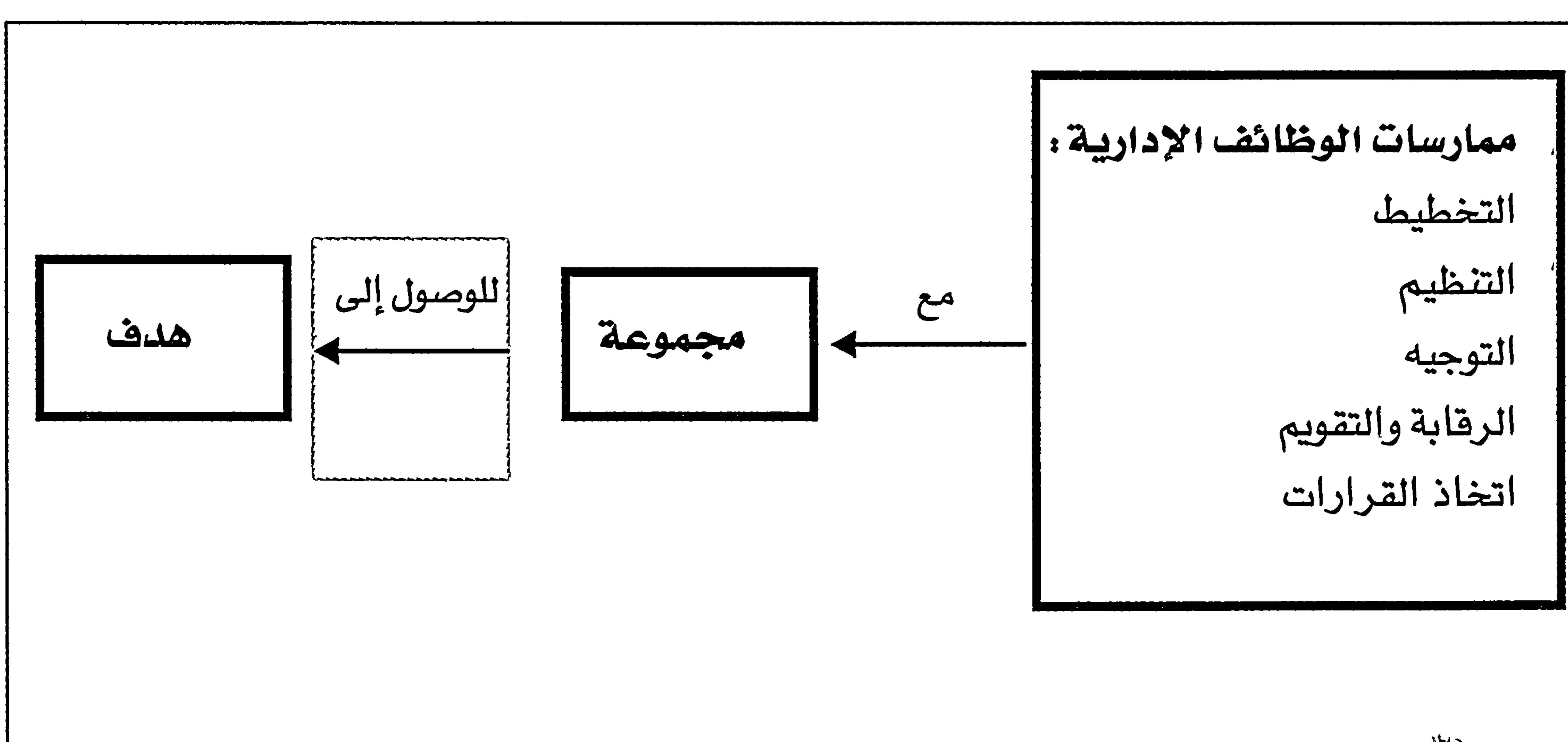
❖ مفهوم الإدارة:

الإدارة مرآة تعكس حياة المجتمع فهي العملية التي نستخدمها في العمل سواء في المدرسة أو المصنع. والأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو (Service) وهي تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وقد وضع المختصين عدة تعاريف للإدارة منها:

الإدارة تعبر عن «مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها وضع الإمكانات البشرية والمادية وتوجيهها توجيهًا كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه». والإدارة هي: تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم. والإدارة هي: فن قيادة وتوجيه نشاطات مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ومعظم تعاريف الإدارة تشير إلى أن الإدارة تركز على نشاط الجماعة لا الفرد، وأن العناصر الرئيسة للإدارة تشتمل على ممارسة بعض العمليات الإدارية مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والتقويم، وأن الإدارة هي وسيلة لتحقيق الهدف.

<u>**وخلاصة القول فالإدارة هي: ممارسة مجموعة من الوظائف الإدارية مع مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف أو أهداف محددة.**</u> انظر الشكل رقم (١) لتعريف الإدارة.



❖ الجانب العلمي والفني في الإدارة :

من الموضوعات السائد النقاش فيها في الإدارة طبيعتها هل هي علم ؟ له قوانين ومبادئ يمكن تدريسها أم فن؟ يعتمد على الخبرة والمهارات الفردية وعلى هذا لا يمكن تدريسها ودراستها لأنها شيء فطري يولد مع الشخص أو شيء يكتسبه بالخبرة العملية .

مع بدء تطبيق المنهج العلمي في دراسة قضايا الإدارة منذ بداية القرن التاسع عشر الميلادي أصبح واضحًا أن الإدارة علم له نظرياته وقوانينه إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهج العلمي في الإدارة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ لا تزال الممارسة الإدارية تأخذ أحيانًا بأساليب غير علمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ لا تزال هناك صعوبة في التحكم ببعض التجارب وإخضاعها للمراقبة العلمية.
- ✓ نظرًا لوجود العنصر الإنساني في الإدارة فإن هناك صعوبة بالغة في التنبؤات أو التحكم أو مراقبة سلوك الأفراد في ظل ظروف معينة.

نخلص من هذا أن في الإدارة جزء كبير من العلم ولكننا لا نستطيع أن نقول: إن المدير الملم بالنواحي العلمية للإدارة إداري ناجح. حيث أن هناك جوانب فنية في الإدارة تعتمد على الصفات والمهارات الشخصية والخبرة للمدير مثل: مهارة التحدث، والقدرة على الإقناع، ودفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف. فإذا كان المدير أقدر علمياً على التعامل مع العناصر غير الإنسانية في التنظيم فإن تحقيق الأهداف يتوقف على مهارات التعامل مع الموارد البشرية في التنظيم. فالإدارة تجمع بين النظرية والتطبيق والدراسة والممارسة مثلها مثل مهنة الطب والمحاماة والتدريس .

❖ مجالات الإدارة :

نتيجة للتطور الذي يشهده عصرنا الحاضر في شتى مجالات الحياة، ظهرت مجالات عدة في الاقتصاد، والتربية، والصحة، والزراعة وغيرها. ونشأت تبعاً لذلك أنواعٌ من الإدارات مسئولة عن إدارة كل مجال من هذه المجالات.

وبشكل عام يمكن تقسيم قطاعات المجتمع من حيث الإشراف عليها وإدارتها إلى قطاعين هما:

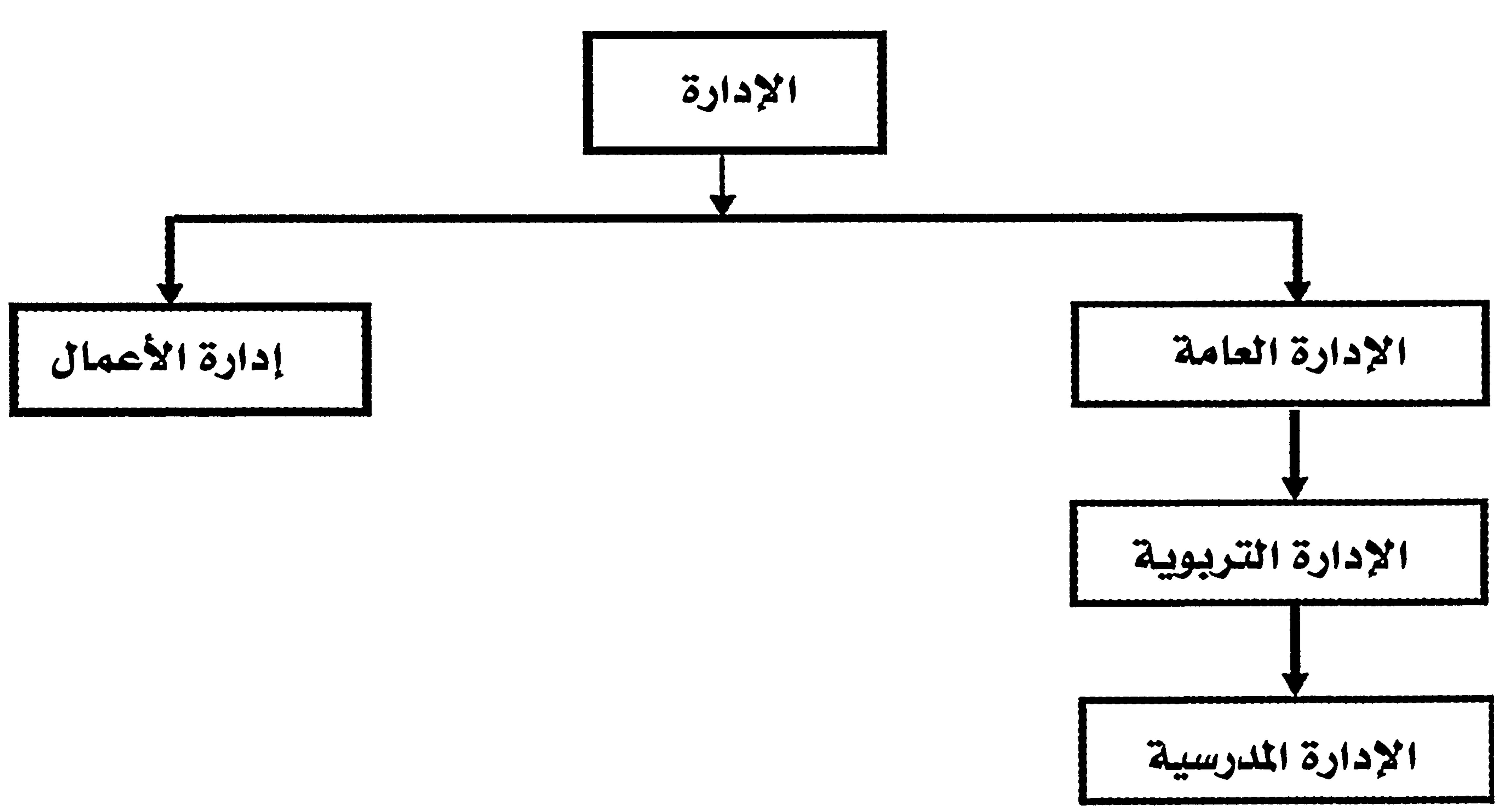
- ○ القطاع العام.
- ○ والقطاع الخاص.

القطاع العام ويشمل المؤسسات الخدمية والإنتاجية التي تشرف عليها الدولة مباشرة ويمارس فيها نوع من الإدارة يسمى الإدارة العامة مثل: التعليم، والجيش، والصحة، أما القطاع الخاص أو شبه الخاص فيملكه ويشرف عليه رجال الأعمال من الأفراد والمؤسسات، ويمارس فيها ما يسمى بإدارة الأعمال ويشمل المؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدمية والتي يملكها أشخاص أو شركات، الشكل رقم (٢) يوضح مجالات الإدارة. وبهذا يصبح لدينا مجالين للإدارة هما:

- **الإدارة العامة**
- **إدارة الأعمال**

الإدارة العامة وهدفها الأساسي تقديم خدمة لأفراد المجتمع كما تهدف إلى تنفيذ سياسة الدولة في مجالها. أما إدارة الأعمال فهدفها الأساسي هو الربح من خلال تقديم منتج معين.

ويندرج تحت الإدارة العامة الإدارة التربوية وهي الإدارة المسؤولة عن تسيير العملية التعليمية في المجتمع وهذه الإدارة تهدف إلى تقديم خدمة التعليم لأفراد المجتمع كما أنها تعمل على تنفيذ سياسة الدولة في التعليم، كما في المؤسسات الحكومية الأخرى. ونجد أنه يندرج تحت الإدارة التربوية مجالات وأنواع أخرى للإدارة منها الإدارة المدرسية التي تمارس على مستوى المدرسة. والعلاقة بين الإدارة المدرسية وأنواع الإدارات الأخرى هي علاقة انتساب لتطبيق الكثير من مبادئ وأساليب الإدارة .



شكل رقم (٢) يوضح مجالات الإدارة

❖ نشأة الإدارة التعليمية والمدرسية وتطورها:

نشأت الإدارة المدرسية من الإدارة التعليمية عندما وجدت المدرسة الحديثة. ويمكن القول بأن الإدارة التعليمية وجدت في نظم التعليم منذ نشأتها، واعتمد تطور الإدارة التعليمية على أساس علمي على مفاهيم الإدارة في مجالات الصناعة وإدارة الأعمال، ثم انتقل علم الإدارة من المؤسسات الصناعية إلى مجال الإدارة العامة والتي نشأت منها الإدارة التعليمية .

لقد جاء ظهور النظرية في الإدارة التعليمية متأخراً شأنها في ذلك شأن العلوم الإنسانية الأخرى، التي يصعب وضع نظرية عامة لها لتعقيدها وتعدد جوانبها، إلا أن أهمية ميدان الإدارة التعليمية جعلت أهمية البحث عن نظرية أمراً مهماً لكي تتمكن المدرسة من القيام بأعمالها على أسس علمية، وليس على التجربة والخطأ. وكان نشوء نظرية في الإدارة التعليمية ناتجاً عن دعم المؤسسات الخاصة للدراسات في مجال الإدارة التعليمية ومنها مؤسسة (W.K.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (١٩٤٦-١٩٥٩). وفي ضوء هذا الدعم وما صاحبه من مؤتمرات خرج عدد من الكتابات القيّمة التي تناقش موضوع النظرية في الإدارة التعليمية.

❖ الإدارة التربوية مقابل الإدارة التعليمية:

شاع استخدام مفهومي الإدارة التربوية والإدارة التعليمية في الكتب والمؤلفات العربية التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم وهي إجمالا تعطي معنى واحداً لترجمة مصطلح (Education Administration).

في الإدارة التربوية تأتي كلمة (تربية) بدلاً عن كلمة (تعليم) باعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم، ولفظ التربية يشتمل على التعليم، إلا أن التربية ليست محصورة في المدرسة فهنالك مؤسسات أخرى في المجتمع تقوم بهذا الدور مثل المسجد، والأسرة، والمؤسسات الإعلامية المقروءة والمرئية وغيرها[1].

ومصطلح الإدارة التعليمية يعبر عن الطريقة التي يدار بها النظام التعليمي بشكل عام. فالإدارة التعليمية تشمل مدخلات العملية التعليمية من موارد بشرية مثل: المعلمين والتلاميذ وموارد مادية مثل: الأبنية، والتجهيزات، والمعدات، والمناهج، ومن هنا يطلق على إدارة المنظمات التي تقوم بتنفيذ العملية التربوية إدارة تعليمية.

❖ الإدارة التعليمية مقابل الإدارة المدرسية:

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية فيمكن التفريق بين المصطلحين في أن الإدارة التعليمية يطلق عليها باللغة الإنجليزية Education Administration ويطلق على الإدارة المدرسية School Management فاللفظ الأول يعني العمليات الإدارية التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التعليمية في الوزارة أو في إدارات التعليم، بينما اللفظ الثاني يطلق على الوحدات التنفيذية على مستوى المدرسة.(٢) والتالي عرض أكثر تفصيلاً لهذين المفهومين:

- **الإدارة التعليمية:** هي مجموع العمليات الإدارية المتشابكة التي تتكامل فيما بينها داخل المنظمات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. فالإدارة التعليمية هي التي تقوم برسم السياسة وتمد المدرسة بالمتطلبات المادية،والبشرية كما تقوم بالإشراف، والرقابة لتنفيذ السياسة التربوية. والإدارة التعليمية مهمتها تنسيق السياسة التعليمية مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة؛ أي أن للإدارة التعليمية بعداً عاماً شاملاً لجميع الجهود التي تهدف إلى تصريف شؤون التعليم النظامي على مستوى الوطن.
- **الإدارة المدرسية:** هي المناط بها تصريف العمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة، وهي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية، وفق ما رسمته الإدارة التعليمية. وهي تعبر عن جميع الجهود الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وفريقه لإنجاز العمل داخل المدرسة على النحو الذي يحقق أهدافها.

ويمكن تقسيم إدارة العمل التربوي إلى ثلاثة مستويات حسب تدرجها في العمومية وهي:

الإدارة التربوية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة.

الإدارة التعليمية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الوزارة أو المنطقة.

الإدارة المدرسية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة.

ويوافق هذا التقسيم طبيعة الممارسة الإدارية للعمل التربوي في المملكة العربية السعودية، حيث توجد هيئات إدارية تربوية على مستوى البلاد كوزارة التربية والتعليم، كما توجد هيئات أخرى على مستوى المنطقة وهي إدارات التعليم، وكذلك إدارات محلية هي إدارات المدارس.

وخلاصة القول: إن الإدارة التعليمية تعمل على تصريف العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة، الذي يعمل على تحقيق أهدافها .

❖ وظائف الإدارة المدرسية:

وظائف الإدارة المدرسية تشمل « كل النشاطات التي تتحقق من ورائها الأهداف التربوية بصورة فعالة، من خلال تنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية التربوية وفق نماذج محددة [٢]، انظر الشكل رقم (٣).

ويعني ما سبق أن الإدارة المدرسية لا تقتصر على تصريف العمل باتخاذ الإجراءات الإدارية الصرفة كالقبول، والتسجيل، والمكاتبات، والاتصالات، وتنفيذ الإجراءات، بل أنها تشمل مع هذه الواجبات واجبات أخرى ذات طبيعة فنية، واجتماعية أوسع. لذا فإن الإدارة المدرسية تشمل كل نشاط من شأنه توفير أفضل الظروف داخل المدرسة لتحقيق أهدافها المتمثلة في تربية التلاميذ (حسب تصور المجتمع لذلك)، وفي تنمية المعلمين مهنياً، وفي القيام بالإجراءات، والعمليات اللازمة لتشغيل المدرسة، ويمكن تقسيم وظائف الإدارة المدرسية إلى ثلاث مجموعات متداخلة مترابطة هي:

الوظائف الإدارية:

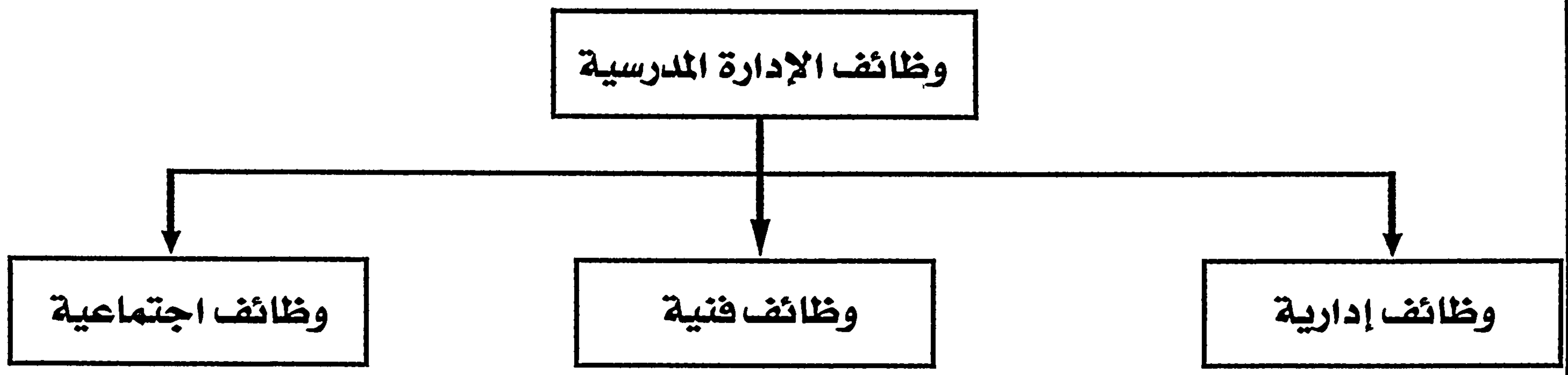
وهي العمليات المألوف أن يقوم بها الإداريون وهي **التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم**، وما يتفرع عن هذه العمليات الرئيسة من مهمات جزئية كحفظ الملفات والجدولة وإدارة الاجتماعات ونحو ذلك مما يقوم به مديروا المدارس عادة.

- **الوظائف الفنية:**

وهي العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة لتنفيذ المنهج المدرسي بأفضل صورة ممكنة مع ما يشمل ذلك من: توجيه المعلمين توجيهاً يتعلق بالمادة التي يدرسونها، أو طبيعة التلاميذ، أو خصائص عمليتي التعليم والتعلم. وتشمل هذه الوظائف تدريب المعلمين وعقد الندوات، والقيام بالزيارات الإشرافية، والتنسيق مع الجهاز الفني في إدارة التعليم وعقد برامج التقوية للتلاميذ، ونحو ذلك.

- **الوظائف الاجتماعية:**

وتتمثل في توثيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة نفسها بين الإداريين، والمعلمين، والتلاميذ، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع الذي تخدمه من خلال المشاركة باهتماماته واشراكه في أعمال المدرسة.



شكل رقم (٣) يوضح وظائف الإدارة المدرسية

كما يمكن تقسم وظائف مدير المدرسة تقسيماً أكثر تحديداً بربطها بالمستفيدين منها :

١- الوظائف المتعلقة بالتلاميذ (القبول والتسجيل وغيرهما).
٢- الوظائف المتعلقة بإدارة التربية و التعليم أو الوزارة (مثل: تلقي التوجيهات والتعاميم.
٣- الوظائف المتعلقة بالمعلمين (كالتوجيه والتقويم) .
٤- الوظائف المتعلقة بالمجتمع والأهالي(كإدارة مجالس الآباء والأمهات) .
٥- الوظائف المتعلقة بالمنهاج الدراسي (كتنفيذ المنهج وإدارة الأنشطة اللاصفية).
٦- الوظائف المتعلقة بتوفير الخدمات للعملية التعليمية(كتجهيز الفصول والمعامل وتوفير الوسائل التعليمية).

❖ أهمية الإدارة المدرسية :

أهمية الإدارة المدرسية نابع من أهمية الإدارة ذاتها فالإدارة مناط بها إدارة مؤسسات المجتمع. والإدارة المدرسية توضح الكيفية التي يتم بها التعليم في المدرسة، ومما يزيد من أهمية الإدارة المدرسية أنها تعمل مع الأفراد والناتج النهائي هم أفراد مما يجعل طبيعة عملها أكثر تعقيداً، وأهمية من أنواع الإدارات الأخرى.

تتوقف قدرة المدرسة في أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية التي من خلالها يتم السيطرة على عملية التعليم والتعلم، وتنظيمها، وتوجيهها، وتقويمها. فإذا كانت هذه الإدارة فاسدة أو معطلة فإنها تؤثر في نوعية أعداد الطلاب الخريجين من هذه المدرسة، فبقدر أهمية مادة التعليم ذاتها تكون أهمية إدارته.

ويتضح من القضايا التالية أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة :

١- الإدارة المدرسية توضح الكيفية التي يتم بها التعليم داخل المدرسة، حيث أن أي تعليم لا بد أن يصطحبه تفكير في الأسلوب الذي يتم به ويتحرك من خلاله.

٢- الإدارة المدرسية تسعى من خلال التنظيم المدرسي إلى تحقيق الأهداف التربوية حسب طبيعة المرحلة ونوعية المدرسة، ويجب على المدرسة أن تقدم لطلابها المعلومات والخبرات والمهارات التي تساعدهم على العيش في مجتمعهم وتنمية ذاتهم وأسرهم ومجتمعهم المحلي والعام [٤].

٣- الإدارة المدرسية هي أداه لملاحقة ومواجهة متطلبات العصر وإعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال حسن اختيار وتقديم البرامج واستغلال الإمكانات البشرية والمادية.

٤- الإدارة المدرسية هي المعنية بتجويد التعليم وتطويره، إضافة إلى الاهتمام بتسيير العملية التعليمة و تحقيق نموها كماً وكيفاً.

٥- الإدارة المدرسية هي المناط بها لأخذ المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي الذي يساعد الإداري على اتخاذ قرارات رشيدة مثل: بحوث العمليات وتحليل النظم، والجودة الشاملة وغيرها من الممارسات الإدارية التي من شأنها تطوير العملية التعليمية والنهوض بها.

٦- الإدارة المدرسية تكتسب أهميتها من نشوء التنظيم المدرسي الذي يعد نقلة نوعية في إدارة التعليم، كما كان لظهور النظرية في الإدارة انتقالاً لإدارة المدرسة من نمط يقوم على العفوية، والتجربة، والخطأ، والخبرات الشخصية، واتباع العرف، والتقاليد إلى نمط جديد يقوم على الأسس العلمية والنظم التي توضح، وتنظم كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة التعليمية.

٧- تزداد أهمية الإدارة المدرسية في ضوء المقولة التي ترى أن المجتمعات التي تبنت التعليم الحديث الذي جاء به هذا العصر في مدارس اليوم لا مناص لها من تطوير إداراتها لتكون قادرة بالفعل على تنمية التعليم الحديث الملائم، فتطوير التعليم قوامه تطوير إدارته [٥].

❖ العوامل المؤثرة في تطور الإدارة المدرسية :

تطورت النظرة إلى الإدارة المدرسية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة وجاء هذا التطور نتيجة لعدد من العوامل منها :

١- **تأثر الإدارة المدرسية بالتطور الذي حصل في علم الإدارة بشكل عام:** فإن إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبار من يعمل في الإدارة صاحب مهنة، جعل تعليم الإدارة المدرسية نوعاً من التعليم مثله في ذلك مثل الطب، والهندسة، والقانون يستهدف إكساب الدارسين المهارات التي تساعدهم على فهم وحل المشكلات الإدارية في مجال عملهم.

٢- **تغير مفهوم العملية التعليمية:** أصبح محور العملية التعليمية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف، والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو. فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير لشؤون المدرسة سيراً روتينياً هدفه مجرد المحافظة على النظام في المدرسة، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، بل أصبح عمل الإدارة المدرسية الأساسي يوجه نحو تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، إضافة إلى الاهتمام بالنواحي الإدارية، وتوجيه العمل الإداري لخدمة هذه العملية الرئيسية.

٣- **تغير مفهوم التربية:** لم تعد المدرسة تهدف إلى نقل التراث الثقافي كما لم تعد التربية وسيلة لإعداد قادة من نظام محدد، أو إنتاج موظفين لدواوين الحكومة، وإنما أصبحت وظيفة التربية وظيفة اجتماعية تهدف إلى تكوين شخصية الفرد، حيث أنها عملية تلازم الفرد طوال حياته، واتسع مفهومها لتصبح بعداً من أبعاد الحياة نفسها .

٤- **تأثر الإدارة المدرسية بمفهوم نظام المدرسة المفتوح:** أصبحت المدرسة مطالبة بالانفتاح على المجتمع الذي توجد فيه، حيث يصبح التأثير متبادل، ولهذا عنيت المدرسة في السنوات الأخيرة بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، فالمدرسة لا تستطيع أداء وظيفتها وهي بعيدة عن مشكلات، وأماني، وأهداف المجتمع الذي توجد فيه .

٥- **تأثر الإدارة المدرسية بالتقدم الذي حصل في البحوث النفسية التربوية:** أدى تطور وتزايد المعرفة عن سيكولوجية الطفولة، والمراهقة وسيكولوجية المتعلم بوجه عام؛ إلى تطور عملية التعليم والتعلم، وظهور الكثير من النظريات التي تفسر تلك العملية، وانعكس ذلك على مفهوم الإدارة المدرسية، وأصبح هناك المزيد من الاهتمام بالقيادات التربوية، وبالإدارة المدرسية التي تشرف، وتسير العملية التعليمية في المدرسة.

٦- **تأثر الإدارة المدرسية بزيادة الوعي بأهمية الإدارة بشكل عام:** إن تزايد القناعات بأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على إدارتها أدى إلى إعطاء أهمية أكبر للدور الذي تؤديه المدرسة في نجاح العملية التعليمية، والذي انعكس على استخدام النظريات، والنماذج في دراسة الإدارة المدرسية وتفسير الظواهر الإدارية المختلفة[٦].

❖ هوامش الفصل الأول:

١- إبراهيم عصمت مطاوع، و أمينه أحمد حسن(١٩٨٤م): الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة .

٢- أحمد إبراهيم أحمد(١٩٨٥م): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.

٣- أميرة راشد الغامدي(١٤١١هـ): الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية، دراسة مقارنة في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة- قسم التربية،كلية التربية- جامعة الملك سعود - الرياض.

٤- صلاح مصطفى ونجاة النابه (١٤٠٦هـ): الإدارة التربوية مفهومها، نظريتها، وسائلها، دار العلم، دبي.

٥- عرفات عبد العزيز سليمان، و بيومي محمد ضحاوي (١٩٩٨م): الإدارة التعليمية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .

٦- محمد عبدالله آل ناجي(١٤٢٤هـ):الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الرشد، الرياض .

٧- محمد منير مرسي (١٩٩٦م): الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة .

٨- نبيل السمالوطي(١٩٨٠م):التنظيم المدرسي والتجديد التربوي، دار الشروق، جده .

الفصل الثاني

الإدارة التعليمية والمدرسية
في ضوء مدارس الفكر الإداري ونظرياتها

- تمهيد
- مفهوم النظرية
- النظرية في الإدارة
- مدارس الفكر الإداري
  - أولاً: المدرسة العلمية في الإدارة
  - ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة
  - ثالثاً: المدرسة السلوكية في الإدارة
- نظريات في الإدارة التعليمية
  - أولاً: نظرية جتزلز
  - ثانياً: نظرية جوبا
  - ثالثاً: نظرية ليكرت
  - رابعاً: نظرية بارسونز
- هوامش الفصل

❖ تمهيد:

إن تجميع كميات من الحقائق المنعزلة لا يمكن أن يسهم بشكل ملموس في تقدم المعرفة أياً كانت في الإدارة أو غيرها. لذا لا بد من النظرية التي توفر التفسير المنطقي للحقائق، فالحقائق المنفصلة قليلة الجدوى ما لم تربط هذه الحقائق بنمط معين.

النظرية هي الأداة التي يمكن من خلالها اكتشاف وتفسير الأحداث والظواهر المختلفة، وبدون النظرية لا يمكننا اكتشاف معرفة جديدة. فمن خلال البحث العلمي يتم التوصل إلى إثبات أو رفض فروض معينة وضعت لتفسير ظاهرة أو مشكلة، ومن ثم تربط هذه الفروض بتصورات علمية ليتكون ما يسمى بالنظرية. والنظرية غير ثابتة فهي تتغير بتغير الحقائق(١٠).

❖ مفهوم النظرية:

تعرف النظرية بأنها مجموعة من الافتراضات التي يمكن أن يشتق منها مجموعة أكبر من القوانين التطبيقية عن طريق إجراءات منطقية رياضية. وعلى ذلك فالنظرية توفر تفسيراً لهذه القوانين التطبيقية وتوحد المجالات غير المتجانسة (١٣).

وتعرف النظرية بأنها مجموعة من العبارات التي تفسر نسقاً معيناً من الأحداث(٢).

وتعرف النظرية بأنها ربط منظوم مرتب لمجموعة من المفاهيم والفرضيات التي تم ثبوت صدقها وتشتمل على درجة قبول عامة. ومع تكرار طرح الفرضيات واختبارها تترسخ النظرية وتقود إلى قوانين تطبيقية(٧).

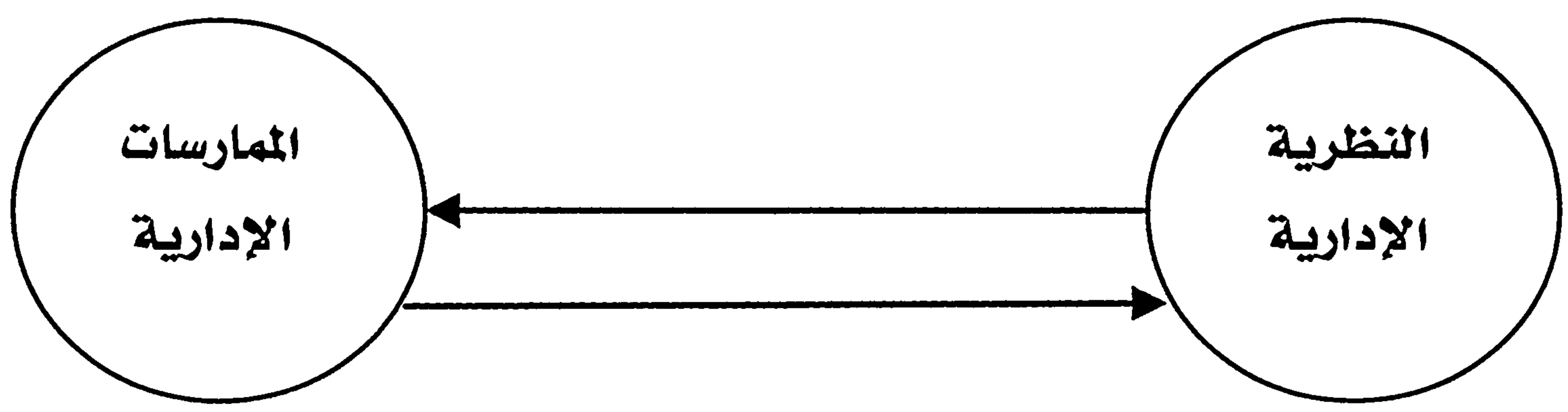
يتضح من التعريفات السابقة أن النظرية عبارة عن مجموعة من الفروض التي تم اختبار صحتها علميا، وتسعى إلى تفسير الأحداث والظواهر الطبيعية أو البشرية.

والنظرية هي الوسيلة لمدى معرفة الحقيقة، ويجب أن تحتوي النظرية على خيال واسع وذات قابلية كبيرة لإثراء المعرفة. والنظرية مهما تعرضت للدحض والرفض إلا أنها تبقى الوسيلة والمدخل الأساسي لتنمية المعرفة الإنسانية.

النظرية ليست حقيقة مطلقة بل إنها حقيقة نسبية لذلك نرى أن النظريات في الإدارة هي حقائق نسبية قابلة للدحض والرفض، كما وأن النظرية ليست مجموعة كلمات وجمل متراصة للحفظ، بل هي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينهما وبين الواقع نفسه(٨).

❖ النظرية في الإدارة:

المعرفة في الإدارة وفي الإدارة التربوية خاصة تحتاج إلى إطار فكري عام يصف الممارسات التربوية ويوجهها. فالنظرية تقود إلى الممارسة العملية كما أن الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية وتمدها بالملاحظات والمعلومات، وهذا ما يميز العلوم الإنسانية وخاصة الإدارية. فالنظرية الإدارية رغم الاختلاف حول تعريفها وهدفها إلا أن هناك اتفاق على أنها تنطلق من الممارسات الإدارية، والنظرية في الإدارة تتميز عن النظرية في العلوم الطبيعية، بإصدار أحكام ترتبط بقيم المجتمع الذي تنمو فيه تلك النظرية. والشكل التالي يوضح العلاقة التفاعلية بين النظرية والممارسات الإدارية .



شكل رقم (١) العلاقة التفاعلية بين النظرية والممارسات الإدارية

■ خطوات تطوير النظرية:

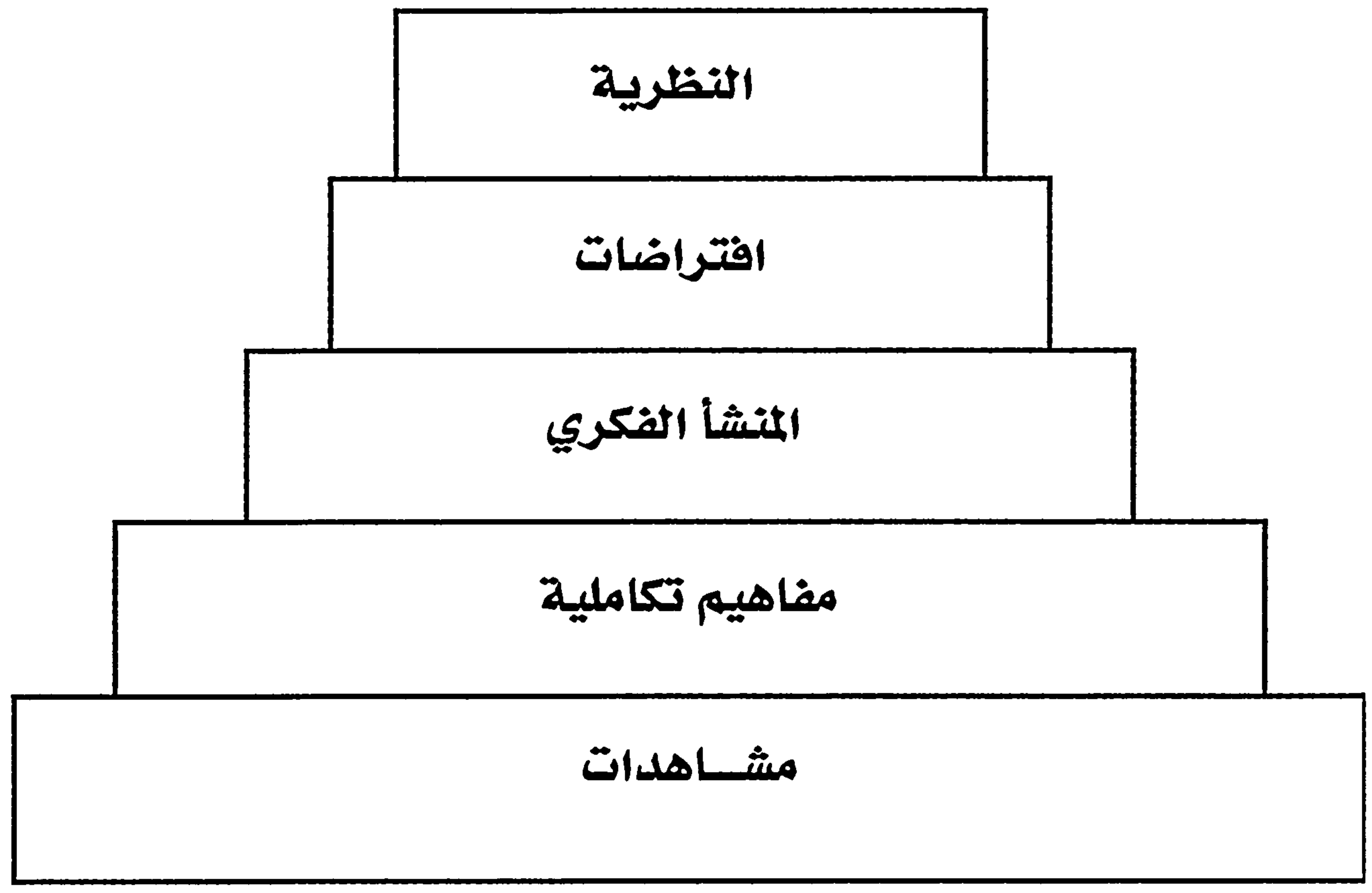
الخطوة الأولى: تبدأ بمشاهدات من الواقع الذي نعيشه.

الخطوة الثانية: تكوين مفاهيم تكاملية من المشاهدات ومن خلال تراكم المفاهيم السابقة.

الخطوة الثالثة: بناء المنشأ الفكري من خلال تجمع واندماج عدد من المفاهيم في وحدة تفكير أعلى.

الخطوة الرابعة: تكوين الفروض لحل المشكلة أو تفسير الظاهرة ومن ثم اختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب العلمية. وهذه المرحلة هي أساس لمسودة النظرية.

الخطوة الخامسة: وهي مرحلة تكوين النظرية Theory وهي عبارة عن مجموعة من الفرضيات التي ثبت صحتها علمياً مرتبطة ارتباطاً منطقياً بخيالات علمية، والشكل التالي رقم (٢) يوضح خطوات بناء النظرية:



شكل رقم (٢) خطوات بناء النظرية

■ **مصادر بناء النظرية :**

يوجد أربعة مصادر رئيسية لبناء النظرية الإدارية وهي:

تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العملية.

المسح الإداري والتربوي التي يقوم بها دارسو الإدارة للبحوث والدراسات.

الاستدلال العقلي بمعنى التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها.

الاستفادة من نظريات ميادين الإدارة الأخرى.

❖ مدارس الفكر الإداري ونظرياتها :

بعد أن أوضحنا مفهوم النظرية وفائدتها العلمية وكيفية بنائها سوف يتم عرض أهم مدارس الفكر الإداري وانعكاسات تطبيقاتها على الإدارة التعليمية والمدرسية، انظر الشكل رقم (٣).

■ **أولاً : المدرسة العلمية في الإدارة :** Scientific school of management

يرى بعض المفكرين الإداريين أن نظريات المدرسة العلمية أو الكلاسيكية في الإدارة التي يمتد تاريخها من ١٨٥٦-١٩١٧م تعتبر ثورة عقلانية في تنظيم الإدارة، وتعتبر فتحاً جديداً للإداريين بالنسبة للجهد الإنساني، وذلك بما قدمته من تطوير للممارسات الإدارية عن طريق استعمال الأساليب العلمية، سواء فيما يتعلق بالطاقة البشرية، أو طبيعة العمل أو استعمال آلات

الإنتاج. هذا بالإضافة إلى ما قدمته هذه النظرية للعمل الإداري من مفاهيم إدارية مختلفة مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. وكان من ملامح هذه المدرسة الجادة: الاهتمام الكبير بمجال التخصص في العمل، ووضع الكوادر المناسبة في المكان المناسب، وتضم هذه النظرية أفكار كل من :

فريدريك تيلر (Frederuk Taylor) دراسة بيئة العمل لزيادة الإنتاج .

هنري فويل (Henry Fayol) التقسيمات الإدارية.

ماكس فيبر (Max Fueber) البيروقراطية.

(أ) دراسة بيئة العمل:

يعتبر (فريدريك تيلر Frederuk Taylor) المؤسس الأول للإدارة العلمية، وإن كان قد سبقه بعض الجهود من علماء بدأوا هذا الطريق، ولكنه يعتبر أول من قعد القواعد، ووضع الأسس والمخطط المتكامل لهذه المدرسة، وقد تركز اهتمامه على دراسة بيئة العمل.

لقد ركز (تيلر) في هذه النظرية على الاستفادة من القدرات الإنسانية بشكل أكثر فعالية في إنجاز الأعمال، من خلال دراسة بيئة العمل بطريقة علمية والعمل على تطوير أساليب العمل عن طريق تدريب الكوادر، حتى تصبح ذات كفاءة عالية في زيادة الإنتاج. واستطاع (تيلر) عن طريق دراسته للزمن والحركة أن يحدد الكفاءة العضلية للعمال ومقدرتهم في إنجاز العمل بكفاءة في فترة زمنية محدودة.

ومن أهم المبادئ الأساسية التي نادى بها (تيلر) والتي أصبحت مبادئ للإدارة العلمية ما يلي[١٨]:

١- توجد عدة طرق مثالية لإنجاز أي عمل ما، ويمكن أن تحدد هذه الطرق علمياً.

٢- أي عمل مهما بلغ تعقيده وتداخله يمكن تبسيطه، وذلك بتجزئته إلى عمليات صغيرة.

٣- على الإدارة الناجحة تدريب العمال عند قيامهم بأي جزئية من جزئيات العمل وتوضيحها لهم.

٤- يجب إبعاد العمال عن مجال التخطيط، والتنظيم، أو السيطرة كلية على بعض النشاطات المختلفة.

٥- إذا كان العمل الذي يقوم به العمال مرهقاً، أو معقداً فعلى الإدارة أن تقدم بعض الحوافز المادية للعمال، تشجيعاً لهم على تحمل المشاق في إنجاز هذا العمل.

٦- أهمية الإشراف والرقابة الدقيقة على العاملين لأنهم يفتقدون الى تحمل المسؤولية والقدرة على التوجيه الذاتي.

(ب) التقسيمات الإدارية :

تمحور اهتمام (فويل Foyol) على دراسة التقسيمات الإدارية، حيث يرى أن الإدارات الناجحة تعتمد على (تراكم) سلسلة من الوظائف، سماها (عناصر الإدارة) فعرف فويل السلوك الإداري كالتالي[١٢]:

١- **التخطيط:** دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.

٢- **التنظيم:** إعداد وتنظيم عناصر العمل البشرية والمادية.

٣- **إصدار الأوامر:** إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.

٤- **التنسيق:** توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.

٥- **الضبط والسيطرة:** مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات.

ويركز هذا الاتجاه في الإدارة على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط، وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة.

ويرى فويل أهمية الرقابة والإشراف الدقيق على العاملين ليس بسبب ضعف تحمل المسؤولية وافتقاد القدرة على التوجيه أو التطبيق الذاتي لدى العاملين بل لأن هذه الوظائف الإدارية إنما تقتضيها مصلحة التنظيم الإداري .

ويرى فويل أن إدارة الموظفين هو المفتاح للنجاح، على جميع المستويات ومن أجل ذلك فقد افترض سلسلة من الأوامر الواضحة بقنوات اتصال محددة، لهذا يرى أنه يجب اختيار الرجل المناسب لعمل محدد. ويلاحظ أن تيلور اهتم ببيئة العمل وتنظيمها بينما اهتم فويل بالإدارة العليا[٩].

(ج) البيروقراطية :

تعني البيروقراطية سلطة المكتب حيث أن هذا المصطلح اللاتيني (Bureaucracy) يتكون من كلمتين (Bureau) وتعني المكتب، و (Cracy) وتعني سلطة. ونشأ مفهوم البيروقراطية عندما كبر حجم المؤسسات، الأمر الذي يتطلب تحديد صلاحيات لكل فرد في التنظيم ضمن نظام هرمي، بحيث يتبع كل فرد في هذا النظام رئيس واحد، يتبعه في نفس الوقت مرؤوسون، حددت سلطاتهم ومهامهم بدقة ضمن اللوائح والإجراءات .

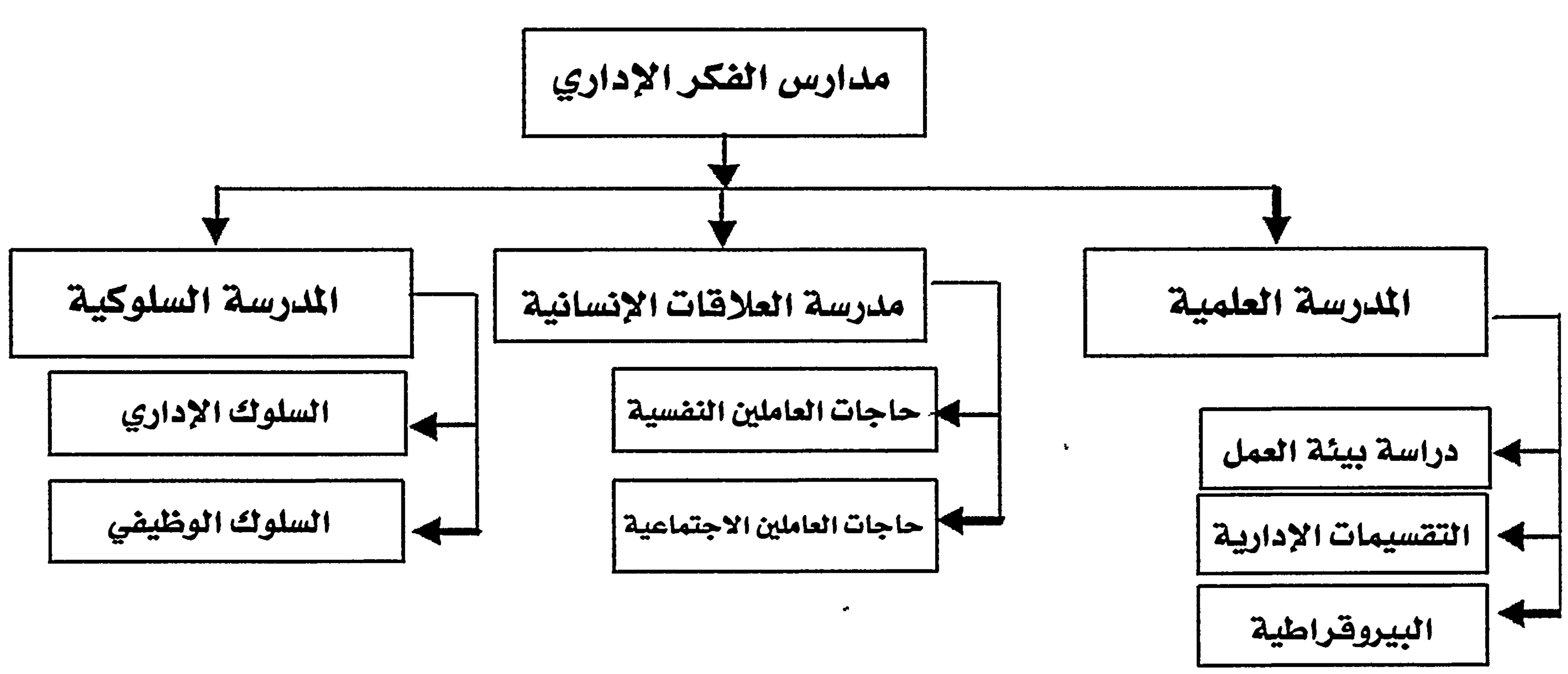
صاحب فكرة البيروقراطية هو عالم الاجتماع الألماني يدعى (ماكس فيبر M. Veber)، حيث يرى فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية والمبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى الدنيا. ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي:

١ - السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم.
٢- السلطة المستندة إلى غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها على الناس .
٣- السلطة القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور أو القانون وهي سلطة المكتب.

نتج عن أعمال فيبر ما سمي بالبيروقراطية حيث يرى أن هذا النوع من التنظيم هو الأكثر فعالية وتحكماً في نتائج العمل الإنتاجي لأنه واضح ومحدد وتحكمه لوائح وتعليمات، كما أنه غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس. ولكن هذا الاتجاه وجه إليه النقد لأنه بطيء الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التي ينبغي الرجوع إليها، وبأنه لا يسمح بالابتكار والتجديد وأنه يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعاملين(٦).

وبينما نجد أن اتجاه تيلور يتبنى مفهوم الرجل الاقتصادي، فإن الاتجاهين الآخرين وهما التقسيم الإداري والبيروقراطي يركز بصورة واضحة على مفهوم السلطة في العملية الإدارية ومصادر شرعيتها، أي أنهما يوليان الأهمية القصوى لأداء العمل بصورة رسمية لأن القوانين واللوائح بالنسبة لهم أهم من الأفراد لذلك سمي بالإدارة الرسمية .

وخلاصة نظريات المدرسة العلمية في الإدارة تتمثل في زيادة الإنتاج للمؤسسة، أي أنه على الإدارة أن تنظم وتوضح للعاملين كيفية إنجاز الأعمال لزيادة إنتاجهم في وقت محدد بحيث تؤدي هذه الزيادة في الإنتاج إلى زيادة في دخول العمال، وهذا بدوره يحفزهم لبذل المزيد من الجهد في العمل.



شكل رقم (٣) مدارس الفكر الإداري

الإدارة المدرسية في ضوء المدرسة العلمية في الإدارة :

يتضح تطبيق بعض مفاهيم المدرسة العلمية في الإدارة التعليمية من خلال ممارسة الإشراف والرقابة الدقيقة على المعلمين، بحيث توضح الإدارة لهم وبطريقة محددة كيف يمارسون عملية التدريس، ويوجهون بشكل مباشر لإنجاز الأعمال الأخرى المطلوب القيام بها في المدرسة، ويتم إبعادهم بقدر الإمكان عن المساهمة في التخطيط واتخاذ القرارات التي لها علاقة بعملهم في المدرسة. وتركز الإدارة على المكافآت والحوافز المادية الإيجابية والسلبية لدفع المعلمين للمزيد من الإنتاجية. ويمكن أن يتضح هذا النوع من الممارسات الإدارية في ما كان يطبق سابقا تحت مسمى التفتيش الذي تطور لاحقا إلى الإشراف التربوي.

نقد المدرسة العلمية في الإدارة :

وجهت العديد من الانتقادات إلى نظريات المدرسة العلمية في الإدارة بسبب تجاهلها للعوامل الإنسانية للموظف وتأثير هذه العوامل في إنتاجه ومساواتها بين العامل والآلة. واعتمادها على الدافع المادي لحفز العاملين على زيادة الإنتاج، سواء كان الحافز المادي يتعلق بالأجور أو يتعلق بتنظيم النواحي المادية في بيئة العمل اعتقاداً بأن ذلك يكفي لحفز العمال على المزيد من البذل وإنجاز الأعمال.

■ **ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة** Human Relations School of Management

لا شك أن الثورة التي أوجدها تطبيق نظريات مدرسة الإدارة العلمية على المؤسسات كان لها أثر فعال، وحماس منقطع النظير بين رجال الإدارة في ذلك الوقت. ولكن هذه الثورة المتدفقة والحماس الكبير أخذ يخفت شيئاً فشيئاً عندما برز في الثلاثينات من القرن الماضي (إلتون مايو Elton Mayo 1933) كرائد لمدرسة جديدة في الإدارة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية، وتضم أفكار ونظريات توضح كيفية ممارسة الإدارة عن طريق التعاملات الإنسانية، والعلاقات الودية بين الإدارة والعاملين فيها. وأجريت دراسات رائدة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على زيادة إنتاج العاملين، وخلصت إلى نتائج أهمها[١٦] :

١- أن الدافع الاقتصادي ليس هو الدافع الوحيد في زيادة الإنتاج، بل إن العوامل الاجتماعية غير الاقتصادية لها أثر فعال في زيادة الإنتاج.

٢- أن العمال يتفاعلون مع الإدارة كمجموعة شبه رسمية وليس كأفراد.

ومن نتائج هذه الدراسات في أثر الجانب التعامل الإنساني على إنتاج الموظف برزت فلسفة جديدة في فن الإدارة، قوامها العلاقات الإنسانية.

النتيجة التي خرج بها مؤيدي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية تنظيمية ميكانيكية رسمية، وهذه العملية تتكون من خلال العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعة العاملين والإدارة. وعلى هذا فإن تلبية حاجات العاملين الاجتماعية والنفسية تصبح محور السلوك الإداري الذي يؤدي إلى تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج.

أدى هذا الطرح للسلوك الإداري فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس والاجتماع بالجوانب الإنسانية لعملية الإنتاج، ولم تعد الفاعلية الاقتصادية التي روج لها تيلور، أو التقسيم الإداري الجامد الذي اقترحه فويل، أو البيروقراطية الإدارية التي طرحها (فيبر) هي محاور العملية الإدارية، بل العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاعل الاجتماعي لها أهميتها أيضاً .

والعلاقات الإنسانية كثيرة وتشمل معنويات الأفراد، وترابط المجموعة، ورحابة جو المؤسسة، والقيادة المؤثرة، وتفاعل العاملين فيما بينهم عن طريق التفاهم والانسجام والتعاون الكامل فيما يقومون به.

الإدارة التعليمية في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة:

انعكس تأثير نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة على الإدارة التعليمية من خلال التحول الملحوظ من مفهوم التفتيش الى مفهوم التوجيه ثم إلى مفهوم الإشراف. كما يتضح أيضا من ممارسات الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية وإعطاء المعلمين المزيد من الحرية لتخطيط دروسهم وممارسة بعض الأنشطة في مدارسهم، إضافة إلى التوجه إلى اللامركزية في الإدارة التعليمية سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى إدارات التعليم أو على مستوى المدرسة من خلال تفويض بعض صلاحيات اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارة الدنيا.

نقد مدرسة العلاقات الإنسانية:

الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- المغالاة في الاهتمام بالموظف على حساب العمل بما يؤدي إلى الانتقاص من هدف الإدارة الأساسي وهو إنجاز العمل.

٢- المغالاة في تبسيط الأمور وتحميل العلاقات الإنسانية دوراً أكبر مما ينبغي لتحفيز الموظفين.

٣- الاعتقاد بأن هذه النظرية لا تجمع المنهج المتكامل في تحسين الإدارة والسير بها نحو الكمال المنشود .

■ **ثالثاً: المدرسة السلوكية في الإدارة: Behavioral School of Management**

المدرسة السلوكية في الإدارة تركز على محورين أساسين هما :

(أ) الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لدى العاملين.

(ب) الاهتمام بالعمل والجوانب التنظيمية في المؤسسة.

والدوافع التي حدت بالقائمين على هذه المدرسة لتقديمها كبديل عن المدرستين السابقتين هو سعي المنهج السلوكي إلى إقامة دمج لهذين المنهجين المختلفين في الإدارة، حيث يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي إنساني يؤلفه بعدان رئيسيان هما: البعد التنظيمي، والبعد الإنساني.

ويمثل المدرسة السلوكية في الإدارة مجموعة من الباحثين الإداريين أمثال: كريس أرغيس (Chris Argyis)، أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، دوغلاس ماغريغر (Douyglas Mcgregor)، وتكاد تتوافق وجهات نظرهم جميعاً في الاهتمامات بحاجات الموظفين لدفعهم لمزيد من الإنتاج، وحث هؤلاء الباحثين الإداريين الذين يترأسون المؤسسات بتقديم المكافآت التي ترضي غرور الموظفين وتسد حاجاتهم وتدفعهم للعمل.

والمدرسة السلوكية في الإدارة ترى أن زيادة الإنتاج تعتمد على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وتوفير الحرية لهم، وتنمية روح الجماعة والتعاون، وأن هناك علاقة بين الإنتاجية والأساليب الإدارية المستخدمة في التعامل مع الموظفين، هذه المدرسة تركز على السلوك الوظيفي للعاملين، وكيفية تنميته وتحفيزة، كما تولي اهتماماً بالسلوك الإداري للقادة والمديرين، وأهمية توجيه هذا السلوك لحفز الموظفين على زيادة الإنتاج.

الإدارة المدرسية في ضوء النظرية السلوكية في الإدارة:

يمكن النظر إلى بعض تطبيقات مفاهيم نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة على السلوك الوظيفي للمعلمين والسلوك الإداري لمدير المدرسة. فالإدارة المدرسية يجب أن تتعرف على محفزات السلوك الوظيفي للمعلمين مثل: تعلم طرق التدريس وتنوعها، والتعامل مع الطلاب، والتعاون مع إدارة المدرسة، ومن ثم استخدام الأساليب الإدارية المناسبة التي يمكن من خلالها تحفيز هذا السلوك. إضافة إلى أهمية إدراك إدارة المدرسة أن هناك جانبين أساسين في العمل الإداري هما: الجانب المتعلق بالاهتمام بالمعلمين، والجانب المتعلق بالاهتمام بتحقيق أهداف المدرسة(٤) .

❖ نظريات في الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية بمفهومها الحديث تعتمد في ممارساتها العملية على أسس ونظريات، ولعل أكثر النظريات شهرة في المجال التربوي المتعلق بالإدارة التعليمية هي تلك التي تنظر للإدارة كعملية اجتماعية وهي:

أولاً: نظرية جتزلز Getzels Theory.

ثانياً: نظرية جوبا Guba Theory .

ثالثاً: نظرية ليكرت Likert Theory .

رابعاً: نظرية بارسونز Parsons Theory .

وسوف يتم الحديث عن كل نظرية من هذه النظريات وبيان بعض تطبيقاتها لمدير المدرسة:

■ **أولاً: نظرية جتزلز** Getzels Theory

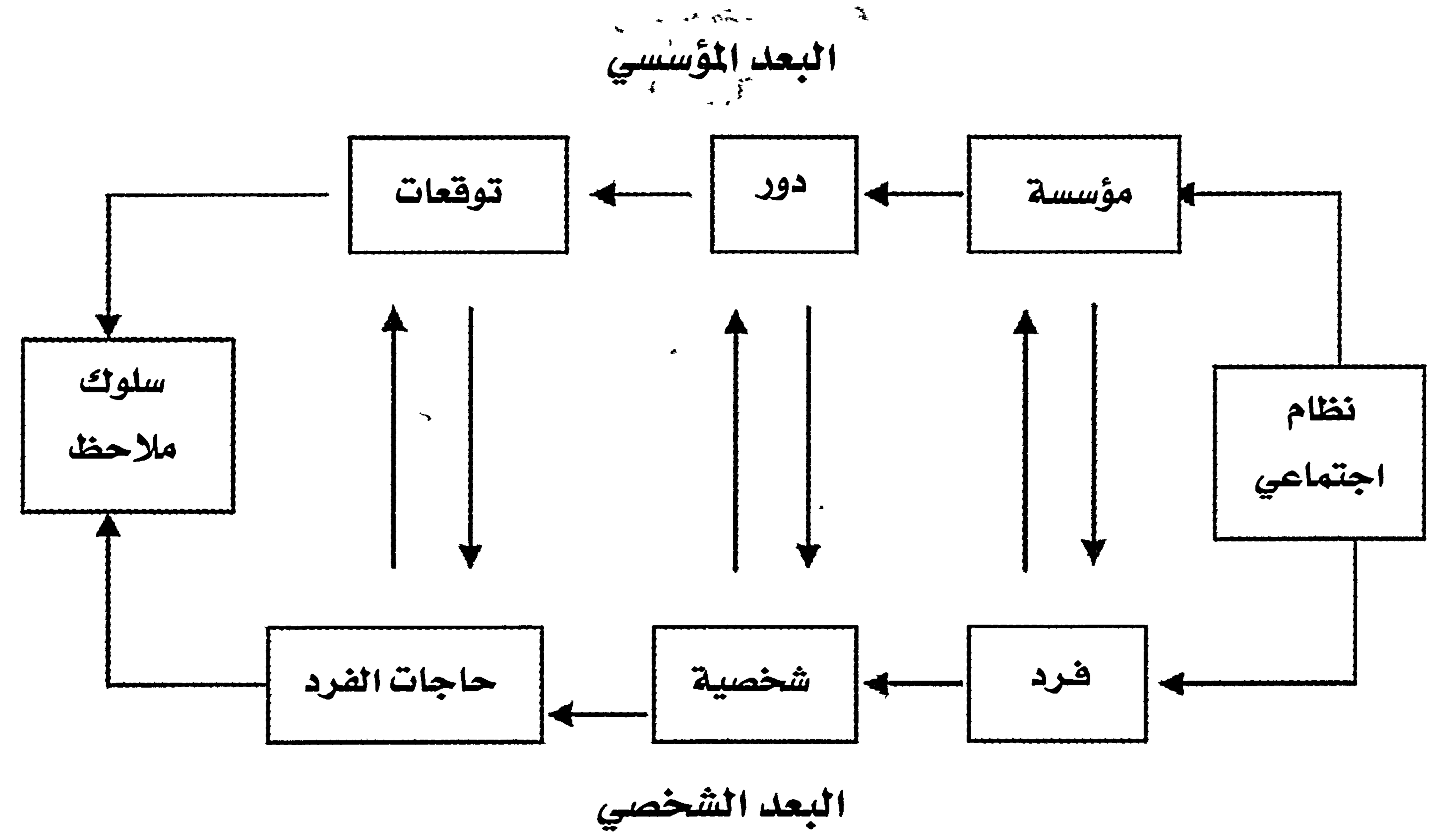
تنسب نظرية الإدارة كعملية اجتماعية إلى يعقوب جتزلر فهو ينظر إليها على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف النظام. ويرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التربوية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر هما:

البعد المؤسسي: أي ما تقوم به المؤسسات من أدوار وما يتوقعه منها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي.

البعد الشخصي: فلكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها.

بمعنى أن السلوك الملاحظ لأي موظف ما هو إلا تفاعل بين بعدي النظام المؤسسي والشخصي فلا يمكن تحديد دور مدير المدرسة أو المعلم إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر. والتعرف على طبيعة الدور لكل منهما ثم معرفة طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور[١٤].

ويرى جتزلر أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب المحركة للوظائف في المؤسسة ويتحدد دور كل منهما بما يسمى (توقعات الدور) وتمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقاً. وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام. ومن هنا فإن السلوك الاجتماعي الملاحظ هو حصيلة تركيب لعاملي الدور والشخصية كما يعبر عنها الشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤) نموذج لبعدي المؤسسة والشخصية في السلوك الاجتماعي

■ **ثانياً: نظرية جوبا** Guba Theory

يرى جوبا أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه إدارة السلوك البشري. وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك، وهي القوى التنظيمية، والقوى الشخصية من أجل أن يكون هناك سلوك مفيد من الناحية التنظيمية، ويحقق الرضا النفسي. واعتبر جوبا أن العملية الإدارية تتكون من بعدين هما(٥):

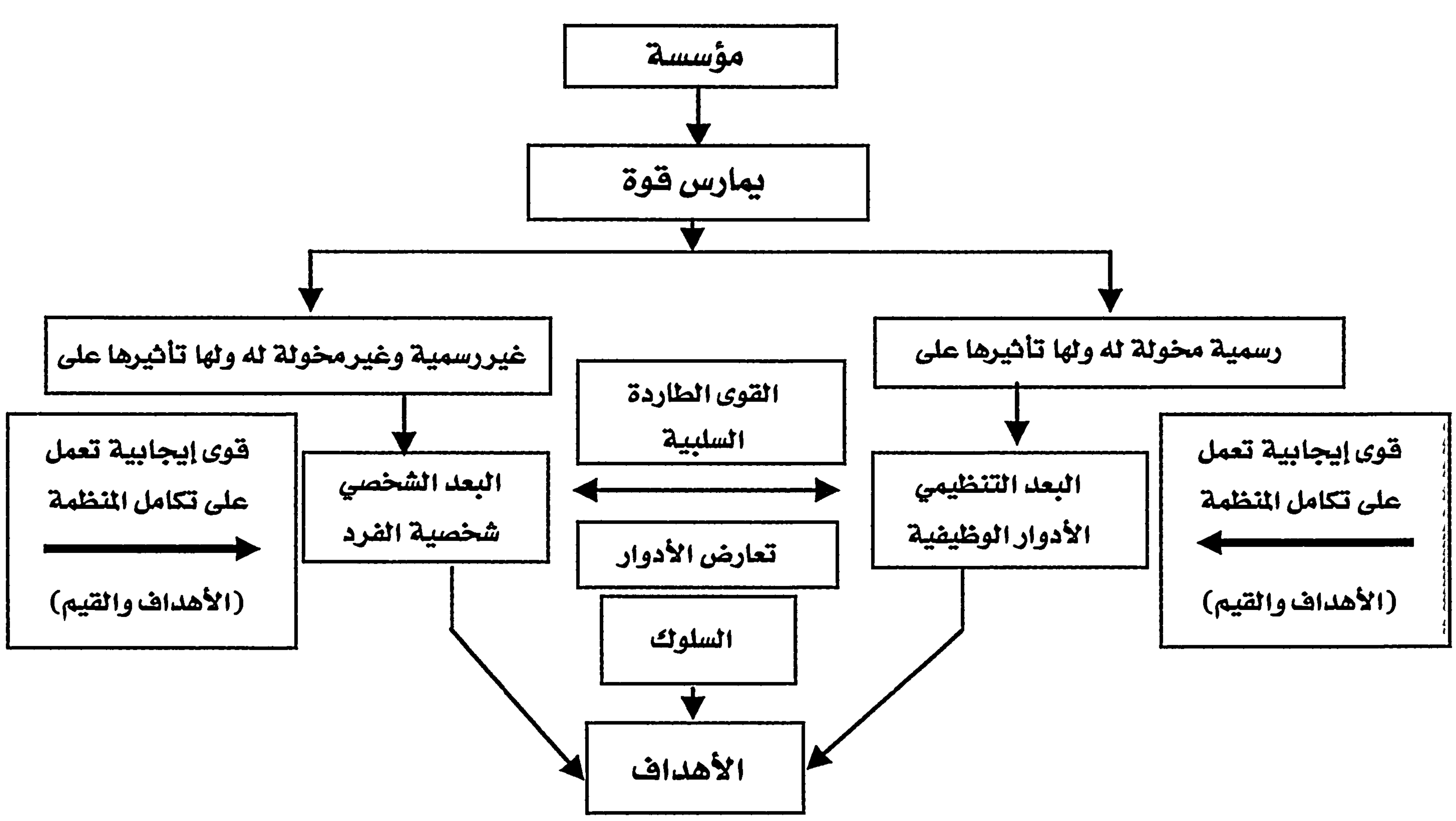
البعد الرسمي: الذي يستمد رجل الإدارة منه السلطة المتمثلة في الصلاحيات الممنوحة له بموجب تبوأه للمركز الذي عين فيه من السلطات العليا.

البعد الشخصي: الذي يستمد القوة من المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة للتأثير على الآخرين وهي قوة غير رسمية.

مثال: مدير المدرسة عندما يمارس سلطته إما أن يتبع (السلوك الرسمي التنظيمي) ليحقق أهداف المدرسة ويمارس سلطة قوة القوانين والأنظمة فهو يعمل على تحقيق أهداف المدرسة ومصلحتها، ولكن هذه السلطة لا تكفي لإحداث التغير المطلوب وتسيير العمل في المدرسة، يلزم المدير أن يمارس قوة تأثير الشخصية (سلطة غير رسمية) لإحداث التغير

المطلوب وتسيير العمل، وإذا ترك المدير قوة شخصيته واعتمد على قوة مركزه فقط لن يستطيع أن يحدث التأثير المطلوب على العاملين في المدرسة، يجب تحقيق التوازن بين (السلوك الرسمي والشخصي) لتحقيق أهداف المدرسة وتكاملها .

ويرى جوبا أنه قد يحدث تعارض بين البعد التنظيمي والبعد الشخصي بمعنى أن التنظيم له أهداف تتعارض مع أهداف الموظف الشخصية وهذا التعارض يمثل (قوة طرد) سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه ولكن في الوقت نفسه توجد قوى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام وهي الأهداف المشتركة والقيم المتفق عليها. فيكون بعض المديرين أقرب في أدائهم إلى البعد المؤسسي وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي وواجب المديرين هو إيجاد التوفيق والانسجام بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المنظمة، الشكل رقم (٥) يوضح فترة هذه النظرية [٤].



شكل رقم (٥) نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية

■ ثالثاً: نظرية ليكرت Likert

يرى ليكرت العملية الإدارية على أساس أنها تتكون من الجوانب الآتية:

الجوانب الإدارية وتشمل جميع النواحي التنظيمية داخل المدرسة بما فيها الشؤون المالية وشؤون الطلبة كالغياب والتأخر، والمحافظة على ممتلكات المدرسة ... الخ.

الجوانب الفنية التي تمثل معيار نجاح مدير المدرسة في عمله والتي تتعلق بعملية التعليم والتعلم بما فيها الاهتمام بالمناهج وطرق التدريس .

الجوانب المتعلقة باستمرارية وجود المدرسة كالتكيف مع ظروف التغيير والتجديد ومواجهة الظروف الطارئة .

وتعتبر الجوانب الإدارية والجوانب الفنية مكملة لبعضها البعض ولا نستطيع الفصل بينهما فصلاً تاماً، إلا لأغراض الدراسة (١٥).

■ **رابعاً: نظرية بارسونز** Parsons

يرى بارسونز أن أي تنظيم يسعى لتحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف هي في الواقع أهداف المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم والذي وأنشأ لتحقيقها، وكل تنظيم رسمي هو فرع من تنظيم رسمي أكبر منه إلى أن ينتهي التفرع إلى المجتمع الكبير، كما أن أي تنظيم يعمل على تحقيق المهام التالية:

١- التكيف لمطالب البيئة الخارجية .

٢- إيجاد التكامل بين أعضاء التنظيم .

٣- استمرار التنظيم في النمو من خلال المحافظة على حوافزه وإطاره الثقافي.

٤- تحديد الأهداف ووضع الوسائل لتحقيقها.

ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات للتركيب الهرمي للتنظيمات الإدارية وهي:

المستوى الفني: أعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم بالأعمال الفنية كالمشرفين والمعلمين .

المستوى الإداري: أعضاء هذا المستوى مهمتهم تنسيق الجهود بين الأقسام والأجهزة المختلفة.

مستوى المصلحة العامة: أعضاء هذا المستوى تتركز مهمتهم بالنظام الاجتماعي الخارجي .

ويمكن النظر إلى تقسيمات بارسونز لهذه المستويات على أن المستوى الفني يمثل المستوى الإشرافي وهو أدنى مستوى في التنظيم ومستوى المصلحة العامة هو المستوى القيادي وهو أعلى مستوى في التنظيم بينما يأتي المستوى الإداري بين هذين المستويين .

ويرى بارسونز أن هناك انفصال واضح في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث، فلا يستطيع الرؤساء الإداريون أن يوجهوا عمل المرؤوسين الفنيين فهؤلاء المرؤوسين يتلقون التوجيهات الفنية من رؤسائهم الفنيين لتوفر الكفاية والمعرفة الفنية لديهم(١٧).

❖ هوامش الفصل الثاني:

١- إبراهيم عصمت مطاوع و أمينه أحمد حسن(١٩٨٤): الأصول الإدارية للتربية، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.
٢- جورج بوشامب(١٩٨٧): نظرية المنهج، ترجمة ممدوح سليمان وآخرون، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣- رداح الخطيب وآخرون(١٩٨٤): الإدارة والإشراف التربوي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمّان.
٤- عبدالغني النوري (١٩٩١): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة.
٥- فريز محمود الشلعوط(٢٠٠٣): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد الرياض.
٦- لوسيا حجازي(١٩٩٨): الإدارة المدرسية، مطبعة جامعة دمشق،.
٧- محمد منير مرسي(١٩٨٨): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
٨- هاني عبدالرحمن الطويل(١٩٨٦): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الجامعة الأردنية عمّان.
٩- هاني عبدالرحمن الطويل(١٩٩٩): الإدارة التعليمية ،مفاهيم وآفاق ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٠-يعقوب حسين نشوان(١٩٩١): المنهج التربوي من منظور إسلامي، دار الفرقان، عمّان.

1- Alnaji، m. A.، (1987):Leadership Behavior of Secondary School Principals and Teacher Morale in Southern Saudi Arabia، Unpublished Doctoral Dissertation، University of Southern California.LosAngeles،.
2- Fayol، H. (1949): General and Industrial management. Trans. By Constance S.، Sir Isaac Pitman، London،.
3- Feigl، H.، (1951): Principles and Problems of Theory Construction in Psychology، Current Trends in Psychological Theory، University of Pittsburg، Pittsburg،.
4- Getlzels، J.، & Lipman، J.، & Campbell، R.، (1968):Educational Administrations á Social Process. Harper & Row publisher New York،.
5- Likert، R. (1967):The Human Organization. McGraw-hill، New York،.
6- Mayo، E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. The Macmillan Co.، New York،.
7- Parsons، T. & Shills، E.، (1955):Towards a General Theory of Action. Cambridge، Mass، Harvard University Press،.
8- Taylor، F. W.، .(1947): Principles of Scientific Management، (New York: Harper Raw.

الفصل الثالث

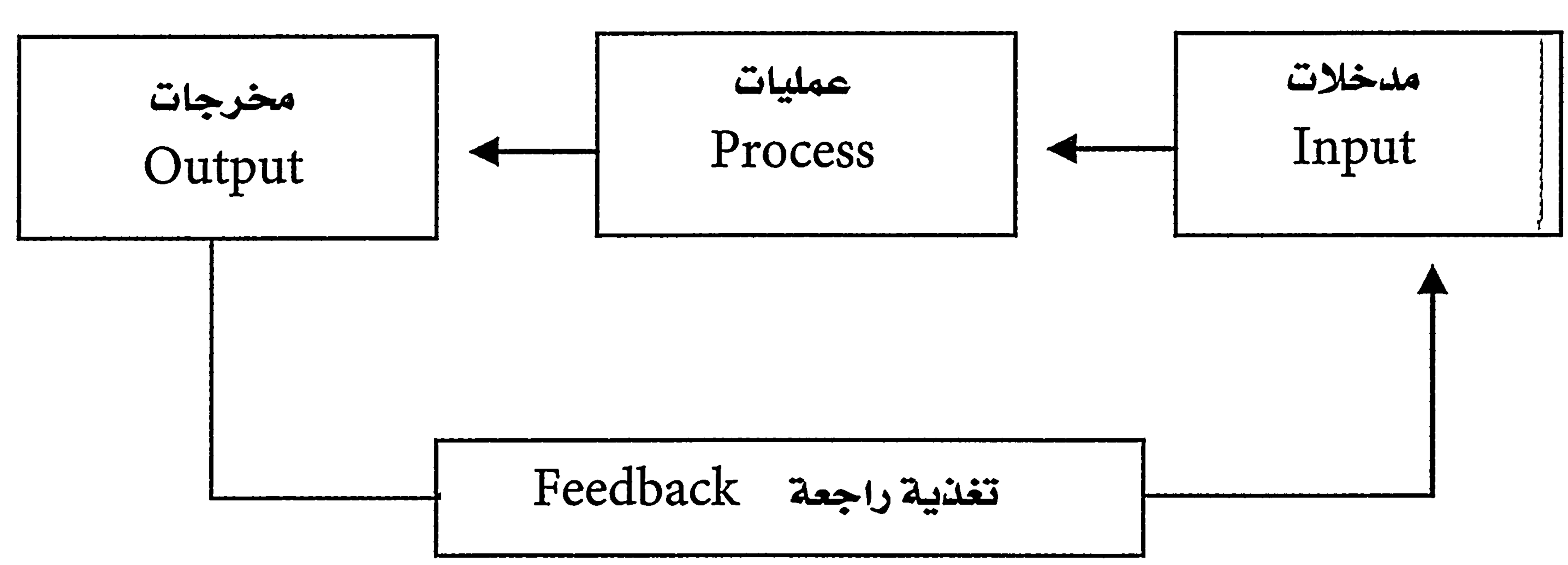
الإدارة التعليمية في ضوء النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة

ظهرت في الإدارة مفاهيم وتقنيات إدارية حديثه طبقت في إدارة المؤسسات الخاصة وبعض مؤسسات القطاع العام، وفي هذا الفصل سوف يتم استعراض بعض هذه المفاهيم، وبعض تطبيقاتها في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية.

❖ نظرية النظم في الإدارة: (System Theory)

ظهرت نظرية النظم بتصورات متأثرة بدرجة كبيرة بتقنية المعلومات الحديثة، حيث قدمت هذه النظرية فرضيات حول خصائص التنظيم الإداري وعلاقاته المتشابكة، وتتمحور الفروض الأساسية لنظرية النظم فيما يلي :

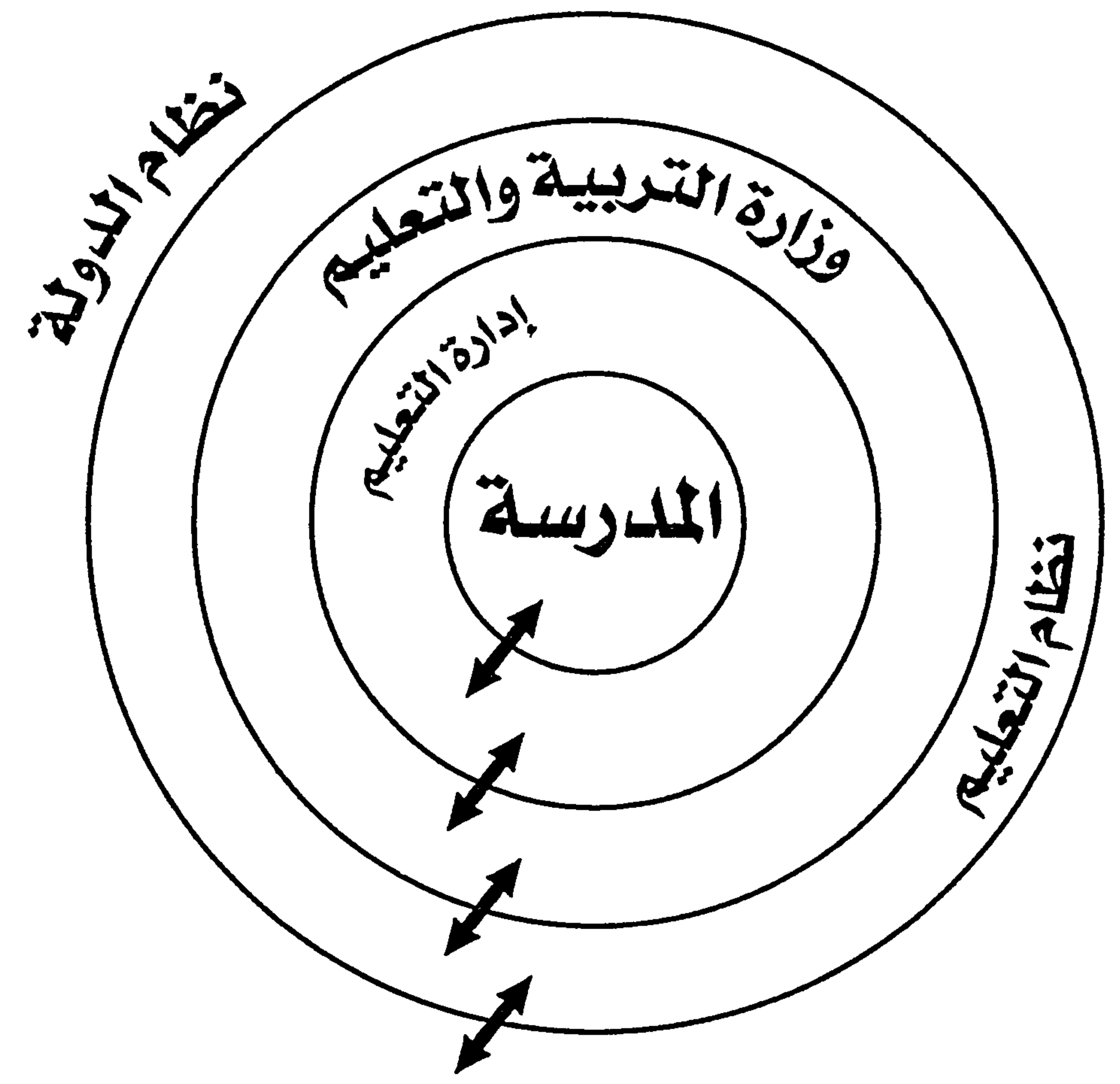
١- يستطيع التنظيم أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً حيث لكل تنظيم مدخلات Input يجري بينها تفاعلات فيما يسمى بالعمليات Processes، وينتج عن هذه العمليات المخرجات Outputs والتي تكون بشكل مباشر أو غير مباشر نوعاً من المدخلات عن طريق التغذية الراجعة Feed Back. ومن هنا يستطيع التنظيم أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً من خلال قدرته على الحصول على مدخلات من المجتمع المحيط به كما هو موضح في الشكل (١).



شكل رقم(١) التنظيم في ضوء نظرية النظم

٢- ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات ويتحدد السلوك التنظيمي بعدد من المتغيرات النابعة من التنظيم نفسه ومن البيئة المحيطة به. ولكل تنظيم مجموعة من النشاطات التي يمارسها لبلوغ أهدافه التي يسعى لتحقيقها. ويفرض التنظيم على أعضائه أنماطاً من السلوك، والأدوار التي يجب أن يقوموا بها.

٣- يتكون التنظيم من مجموعة من الأنظمة الفرعية وهذه الأنظمة يجب أن تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فالدولة تعتبر نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية مثل: النظام التعليمي، والنظام الثقافي، والنظام الاقتصادي وغيرها من الأنظمة التي تتكون بدورها من أنظمة فرعية أخرى مثل وزارة التربية والتعليم كنظام فرعي من أنظمة التعليم وهذا النظام (الوزارة) يتكون من أنظمة أخرى مثل: إدارات التعليم وأنظمة فرعية أخرى مثل: نظام المدرسة الذي يتكون من مجموعة من النظم الفرعية في المدرسة حيث يعتبر كل معلم وكل تلميذ نظاماً مستقلاً له حاجاته ورغباته ودوافعه والتفاعل بين هذه الأنظمة أمر هام لتحصيل عملية التعليم والتعلم، انظر شكل رقم (٢).



شكل رقم (٤) موقع المدرسة من النظم الفرعية في المجتمع

٤- الإنسان هو الأساس في قيام أي تنظيم ،حيث يضم أي تنظيم مجموعة من الأفراد يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة. وفعالية التنظيم واستمرار بقائه يتأثران بنوع العلاقات التي تربط أعضائه، ويؤثر سلوك هؤلاء الأعضاء في أداء التنظيم. ومن ثم فإن السلوك التنظيمي يتحدد بدرجة كبيرة بالسلوك الإنساني الذي يمثل أحد متغيراته الأساسية.

٥- حتى يستمر بقاء التنظيم ونموه فإنه يجب أن يكون نظاماً اجتماعيا مفتوحاً Open Social System يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها .والنمو الفعلي للتنظيم يتوقف على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة ودرجة تقبله للجديد، وإدراك المجتمع الخارجي للمنافع العائدة من التطور التنظيمي[١٨].

■ **نظرية النظم وتنظيم المدرسة:**

عند تطبيق فرضيات نظرية النظم على المدرسة نجد أنها تنظيم يتكون من مدخلات هي: المعلمون، والتلاميذ، والإدارة المدرسية، والموارد المادية الأخرى، وهذه العناصر يوجد بينها تفاعل مستمر. وتقوم المدرسة بممارسة عدد من الوسائل لتحقيق أهدافها التي تتمحور حول إكساب التلاميذ المهارات والمعارف والقيم التي يطلبها المجتمع، فإذا تعارضت أهداف التنظيم انخفضت فعاليته. والمدرسة يجب أن تكون تنظيماً مفتوحاً يتفاعل مع التنظيمات الأخرى الموجودة في المجتمع المحلي. كما يجب ألا يقتصر هذا الانفتاح على المجتمع بل يجب أن يكون بين عناصر تنظيم المدرسة مثل: مدير المدرسة والمعلمين وغيرهم من عناصر التنظيم حتى يتحقق التوازن داخل المدرسة. وقد يوجد أهداف أخرى لمجموعات غير رسمية في المدرسة وبقدر ما يستطيع مدير المدرسة منع التناقض بين أهداف المدرسة الأساسية والأهداف الأخرى التي قد تظهر بقدر ما يوفر الفعالية المطلوبة للتنظيم المدرسي.

❖ **الإدارة بالأهداف:**

ظهر في السبعينات من القرن الماضي مفهوم جديد في الإدارة رمز إليه (MBO Management By Objectives) الإدارة بالأهداف. وهذا الأسلوب الإداري يركز على الغايات أكثر من تركيزه على الإجراءات، والنشاطات. وعند تطبيق هذا المفهوم في المدرسة تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل مواد المدرسة وتجهيزاتها، وتصبح وظيفة الإدارة المدرسية تحقيق الترابط بين مدخلات نظام المدرسة ومخرجاته.

الإدارة بالأهداف نظام إداري يسمح باشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة التي ينبغي الوصول إليها، ومناطق المسؤولية الرئيسية لكل فرد، ووضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف.

■ **مبادئ الإدارة بالأهداف:**

(أ) **مبدأ المشاركة:** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها. وتشمل المشاركة تحديد الوسائل والإجراءات التي تتخذ لتحقيق هذه الأهداف. كما تشمل المشاركة تحديد طريقة التقويم المناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف، وأن العمل يسير في الطريق المناسب للوصول للنتائج المرغوبة.

(ب) مبدأ تحديد الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المأمول تحقيقها. فالرؤساء والمرؤوسون يحددون الأهداف أو النتائج المراد الوصول إليها، في ضوء المعايير التي ستستخدم لقياس بلوغ تلك النتائج مع المراجعة المستمرة من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج في مقابل الأهداف، ولا بد أن تكون واضحة لدى العاملين وتحقيقها في فترة زمنية محددة.

تتميز الإدارة بالأهداف بالخصائص التالية :

١- اشتراك الرؤساء والمرؤوسون في وضع الأهداف.

٢- التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لا على الإجراءات .

٣- جعل أهداف المنظمة أهدافًا للعاملين، وأهداف العاملين أهدافًا للمنظمة.

■ **مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف:**

تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب المرور بست مراحل على النحو التالي :

المرحلة الأولى: وضع الأهداف العامة : في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والتوجهات العامة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وتشكل المصدر الرئيس للأهداف القصيرة، ويجب أن تتصف الأهداف بالوضوح والدقة الواقعية، فإذا كانت الأهداف غامضة فسوف يكون من الصعب تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها بلوغ هذه الأهداف.

المرحلة الثانية: تقويم الإمكانات البشرية والمادية للمدرسة: وتشمل هذه المرحلة التعرف على الوضع البشري والمادي للمدرسة وتقويم مدى إمكانية الاستفادة منها في عملية تحقيق الأهداف. كما أن توفر المعلومات عن الإمكانيات تساعد على اتخاذ القرارات فيما يتعلق باختيار الأهداف وتحديد الأولويات. وتتضمن هذه المرحلة دراسة الاحتياجات اللازمة من موظفين وفنيين وتجهيزات[٦].

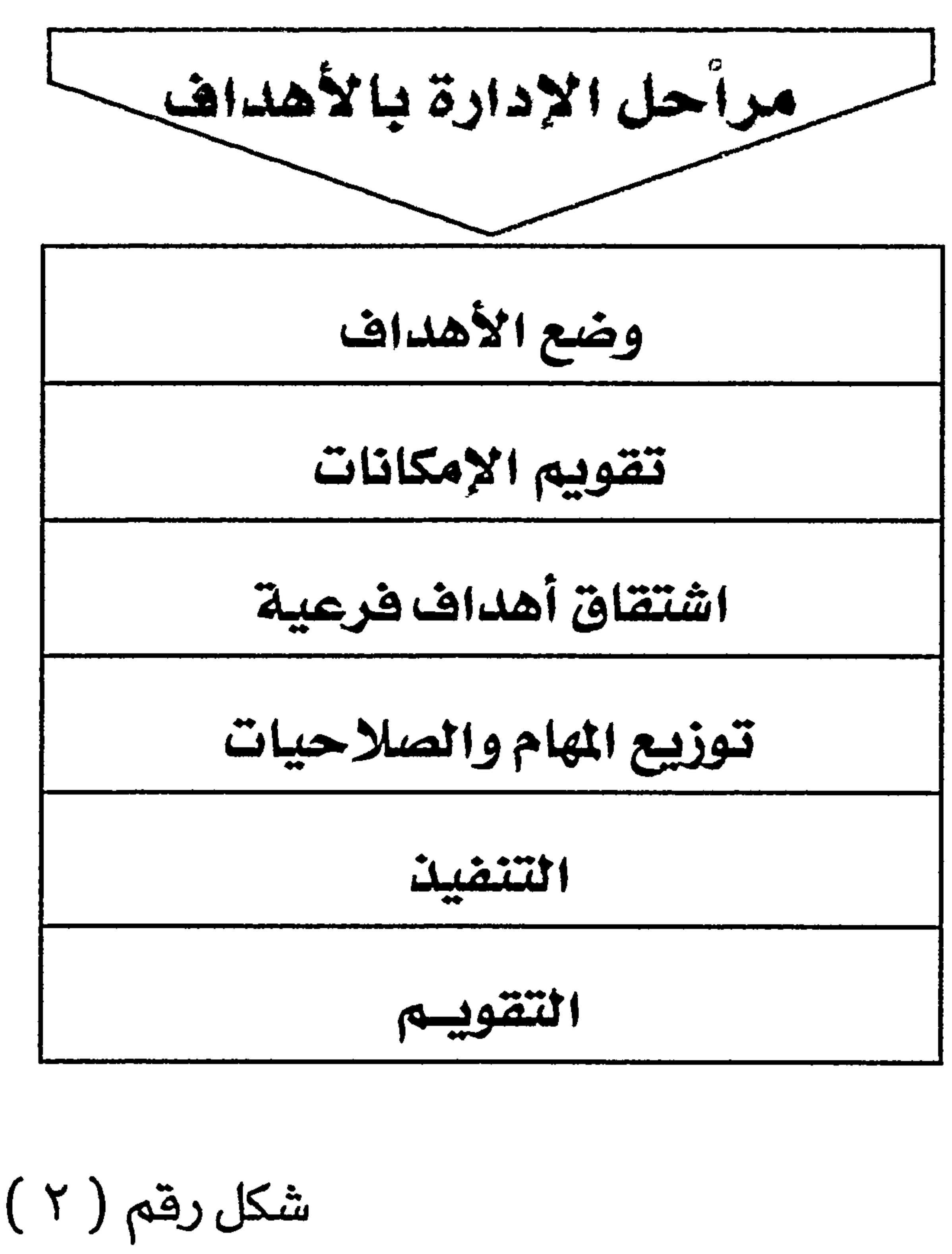
المرحلة الثالثة: اشتقاق الأهداف الفرعية من الأهداف العامة : في هذه المرحلة يتعاون المدير مع المعلمين على اشتقاق أهداف جزئية من الأهداف العامة، ويمكن أن يتم تجزئة هذه الأهداف المشتقة إلى أهداف قصيرة المدى، سهلة التنفيذ، وواضحة، ومحددة، وفي نطاق قدرات الفرد الجسمانية، والذهنية، والإمكانات المادية، حتى يؤدي تحقيقها إلى تحفيز الفرد لمزيد من الإنجاز.

المرحلة الرابعة: توزيع المهام والصلاحيات: في هذه المرحلة يتم توزيع المهام من أجل تحقيق الأهداف، حيث يضع مدير المدرسة النظم والإجراءات المناسبة وتوزيع السلطات

والمسؤوليات بين المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، ويتم تحديد دور كل معلم في مجال تنفيذ الأهداف، ويعرف جميع المعلمين دور كل منهم في تحقيق الأهداف، حيث أن تحديد الأدوار في هذه المرحلة يجعل هناك فرصة أمام المشاركين لتحمل مسؤولياتهم، ويفضل أن يتم تسجيل الواجبات، والمسؤوليات لكل معلم، أو جماعة من المعلمين في سجلات يتم الرجوع إليها بين فترة وأخرى للمتابعة.

المرحلة الخامسة مرحلة التنفيذ: وتتضمن وضع خطة العمل موضع التنفيذ، بحيث يلتزم كل طرف بالواجبات والمسؤوليات المحددة له، إلى جانب تحديد الإجراءات الواجب إتباعها لتأمين الموارد للقيام بالنشاطات لتحقيق النتائج المتوقعة خلال المدة الزمنية المحددة.

المرحلة السادسة التقويم: تتضمن هذه المرحلة تقويم الإنجاز ومدى تحقيق الأهداف، وتتميز بتركيزها على عملية التقويم قبل بدء التنفيذ، وأثناء التنفيذ، وبعد إنجاز المهمة على عدة مراحل، ويجب أن يكون التقويم قياساً للإنجاز. ومن خلال عملية التقويم المستمر يتم الحصول على التغذية الراجعة عن مدى سير العمل، ومن ثم تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في وضع الأهداف والوسائل المستخدمة[١٨] انظر الشكل رقم (٢) .



شكل رقم (٢) مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

مميزات استخدام الإدارة بالأهداف:

١- رفع مستوى الأداء للفرد ومشاركته في وضع الأهداف.

٢- الرقابة وقياس الأداء، حيث يمكن مراقبة وقياس إنجاز كل فرد ويصبح الإداري على علم بالمشاكل وطريقة حلها.

٣- تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات، من خلال توزيع المهام بين العاملين.

٤- التنسيق من خلال التكامل بين أنشطة المؤسسة لتحقيق النتائج عندما يكون الهدف مشتركاً وواضحاً لدى الجميع .

٥- المرونة من خلال وضع خطط بديلة للمشاكل المتوقعة.

٦- الواقعية تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية، أي توضع من قبل الرؤساء والمرؤوسين في ضوء الإمكانيات المتاحة.

٧- وضوح الأهداف لجميع العاملين يساعد على زيادة فهمهم لطبيعة عملهم، وعلى نموهم المهني.

٨- المشاركة، من خلال إشراك المرؤوسين في العملية الإدارية في المؤسسة

٩- خفض المفاجآت، و قبول المسؤولين بالنتائج.

١٠- تحسين العلاقات الوظيفية، حيث يصبح العاملون أكثر استقلالية ولديهم حرية في اتخاذ القرارات.

❖ الهندسة الإدارية (الهندرة):

ظهر مفهوم الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) في بداية التسعينات الميلادية من القرن الماضي، وهو مدخل إداري جديد يعالج أساليب أداء العمل. لقد أدت مجموعة من العوامل (مثل: تصاعد حدة المنافسة في الأسواق وتطور تقنية المعلومات وتحقيق رضا العميل) إلى وجود قناعة لدى الإداريين والخبراء بأن الأساليب الإدارية التقليدية أصبحت عاجزة عن التعامل مع المتغيرات الحديثة. فظهر هذا الأسلوب لمواجهة التطورات ويعتمد على التفكير غير التقليدي وتحرير العمل من الروتين والإجراءات الطويلة(٩).

مفهوم (الهندرة): تعرف الهندرة على أنها وسيلة إدارية تعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطويراً جوهرياً وليس هامشياً في أداء المنظمة وخاصة تخفيض التكلفة مع جودة المنتج. والعمليات الإدارية هي تلك الأنشطة التي تم تصميمها لتحويل المدخلات إلى مخرجات بهدف تحقيق رغبات العملاء ،أو متطلبات السوق، مثل: عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، والعمليات الإدارية الأخرى: كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وغيرها .

■ **مراحل تطبيق أسلوب الهندرة :**

يمكن إجمال مراحل تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية في خمس مراحل كالتالي :

١- **مرحلة الإعداد والتمهيد:** تتضمن الإحساس بالمشكلة، والعمل على التغيير، والاقتناع بفكرة الهندرة، وتطبيقها، والبدء بتنظيم فريق العمل، ووضع رسالة و أهداف المنظمة، وأهداف عملية الهندسة الإدارية.

٢- **مرحلة التحديد:** وتتضمن تحديد العمليات التي تهم العميل مثل: عمليات التعليم والتعلم وترتيب العمليات الإستراتيجية وتحديد عمليات تخص العملاء الأساسيين للمنظمة أو قياس الأداء أو تحديد الجهات التي تتعامل معها المنظمة.

٣- **مرحلة التشخيص والتحليل:** تتضمن تشخيص العمليات الحالية، ودراسة، وتحليل المشاكل التي تواجه العمل، ووضع مقاييس الأداء حيث يتم توصيف شامل لعمليات المنظمة، وتوثيقها، وجمع معلومات كافية للتوصل إلى المواقع التي فيها خلل .

٤- **مرحلة إعادة التصميم:** تتضمن دراسة البدائل المتاحة، وتصميم عمليات جديدة، وتطوير استراتيجيات التغيير وخططه، وتصميم هيكلة نظم المعلومات، وتحديد شكل العلاقات ومنها العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم .

٥- **مرحلة التطبيق:** تتضمن تركيب نظم العمليات الجديدة، وتنقيح أهداف الأداء، وإيجاد إجراءات للضبط والمراجعة. حيث يتم التأكد من وجود التوافق الناجح بين الأفراد، وتقنية العمل، وخطوات العمليات، كما تتضمن المتابعة، والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير، وقياس نتائجه مقابلة بمرحلة ما قبل التحول إلى الجديد[١٠] انظر الشكل رقم (٣).

مراحل تطبيق الهندرة
الإعداد والتمهيد
التحديد
التشخيص والتحليل
إعادة التصميم
التطبيق

شكل رقم (٣) مراحل تطبيق أسلوب الهندرة

■ **مبادئ هندسة العمليات الإدارية :**

حدد الباحثون عدداً من المبادئ التي يجب إتباعها عند تطبيق أسلوب الهندسة الإدارية لضمان نجاحها في إحداث التغير المطلوب ومن أهم هذه المبادئ الآتي:

١- البدء من الصفر والابتعاد عن العمليات القديمة واستبدالها بنظم جديدة.

٢- استهداف العمليات أو الأنشطة وليس التنظيمات، حيث يتم التركيز على مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات عكس الأنظمة الإدارية القديمة التي تركز على تصميم العمل .

٣- التركيز على الأنشطة والعمليات الهامة لرغبات واحتياجات العميل.

٤- الاعتماد على التغيير الجذري للعملية للوصول إلى النتائج المطلوبة.

٥- استخدام تقنية المعلومات الإدارية الحديثة إلى جانب التفكير الإبداعي لرفع مستوى الأداء.

٦- تطبيق الهندرة من خلال فريق تخصصي من داخل وخارج المنظمة [٣].

❖ النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z في الإدارة) :

تكمن قوة اليابان الماضية، والحالية، والمستقبلية في أنماط وأساليب الإدارة، هذه الأنماط مستمدة من جذور قوية ثقافية، وقيم وعادات، وتقاليد ونظم تعليم استطاعت من خلالها استنباط ما يوافق قيمها الخاصة وما يتناسب مع ظروفها. وهكذا فإن النمط الياباني ليس ترجمة للنمط الغربي، ولكنه نظام أصيل وفريد، فلقد استطاعت اليابان أن تستورد أنماط التنظيم الغربية كشكل فني وأسلوباً لتوزيع العمل وتنظيم الإنتاج الفني لإيديولوجية خاصة مستمدة من نظام القيم الذاتية الثقافية اليابانية ولعل المتعمق في نمط التنظيم الاجتماعي للكايشا kaisha يستطيع أن يستنبط ذلك بسهولة، وبالرغم من الخصوصية الثقافية فإن هناك بعض النواحي في التجربة اليابانية قابلة للتطبيق حتى في المؤسسات التعليمية في مجتمعاتنا[١٢].

لقد استطاعت اليابان أن تضع مبادئ لنظرية في الإدارة أذهلت العالم في نتائجها، واستطاعت المنظمات التي اتبعت في سياستها المنهج الياباني أن تحقق نتائج كبيرة من الناحية المادية والمعنوية، فالمؤسسة اليابانية مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معا [١٤].

ويرجع سر التقدم الياباني إلى استخدامها الأمثل للعنصر البشري الذي يعتبر من أهم مواردها العامة إتباع إستراتيجيتين أساسيتين هما :

الإستراتيجية الأولى: أن الموارد الإنسانية هي ثروتها الأساسية.

الإستراتيجية الثانية : وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين.

ولتحقيق هاتين الإستراتيجيتين اتبعت الإدارة اليابانية السياسات التالية:

أولاً: النظرة الشمولية للاهتمام بالموظفين من خلال التوظيف مدى الحياة والتدريب المستمر.

ثانياً :المشاركة الجماعية في صنع القرار.

ثالثاً: الاهتمام القوي بالقيم المشتركة كالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسئولية.

أولاً: النظرة الشمولية للموظف: الإدارة اليابانية تعمل على وحدة المصلحة المشتركة بين الموظف والجهة التي يعمل بها من خلال تأمين حياة مستقرة للموظف، والاهتمام بحياة الموظف داخل المنظمة وخارجها، كما أن المدير يتواجد بين العاملين طيلة يوم العمل فيشعر الموظف بأن مديره هو أحد أفراد العائلة. فنرى أن نجاح الإدارة اليابانية يرجع لإدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في التالي:

١- اختيار أفضل العناصر البشرية.

٢- التدريب المستمر، ويكون التدريب داخل المؤسسة عن طريق الممارسة الفعلية في العمل، والتدريب خارج المؤسسة عن طريق حضور المؤتمرات والندوات.

٣- الأخذ بأسلوب التناوب الوظيفي للموظف، وجعله أكثر ولاء للمنظمة، واستقراراً فيها بعكس التخصص الدقيق للموظف الذي يجعله أكثر عرضة للتنقل بين المنظمات الأخرى ويقل الولاء التنظيمي .

٤- عدم التعجيل في ترقية العاملين، فالفرد لا يترقى إلا بعد قضائه مدة كافية في المنظمة ليتمكن من الإلمام بمختلف جوانب المنظمة ويتشبع بقيمها وعاداتها.

٥- تقويم الموظف على فترات متباعدة حتى تكون شخصية الموظف أكثر وضوحاً من خلال تعامله مع عدد من الأشخاص داخل المنظمة، وبهذا يشترك في تقويم أداء الموظف أكثر من شخص[٢].

ثانياً: المشاركة الجماعية في صنع القرار: الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صناعة القرار من أسفل التنظيم بمشاركة العاملين. وتبدأ عملية صنع القرار بتحديد المشكلة، ثم نشر الحلول المقترحة بين مختلف الوحدات التنظيمية التي لها علاقة بالمشكلة بهدف الحصول على موافقة جماعية قبل تنفيذها، وتقدم الإدارة مكافآت لأصحاب الاقتراحات المفيدة والعملية.

ثالثاً: الاهتمام بالقيم المشتركة: التركيز القوي على القيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسؤولية، حيث يقوم التنظيم الياباني على أساس أن الجماعة هي الوحدة الأساسية في التنظيم، وهذا عائد للقيم والعادات الاجتماعية داخل المجتمع الياباني،

فكل فرد داخل المنظمة مسؤول عن تنفيذ القرار، و يمكن التعرف على خصائص الإدارة اليابانية من خلال المقارنة التالية بين مبادئ الاتجاه الياباني والغربي في الإدارة [١٧]:

الإدارة اليابانية	الإدارة الغربية
١- توظيف دائم (مدى الحياة).	١- توظيف قصير الأمد.
٢- بطء في التقويم والترقية .	٢- سرعة في التقويم والترقية.
٣- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.	٣- الاختصاص في الحياة الوظيفية .
٤- وسائل رقابة ضمنية .	٤- وسائل رقابة علنية .
٥- اتخاذ القرارات جماعيا.	٥- اتخاذ القرارات فرديا .
٦- المسؤولية الجماعية .	٦- المسؤولية الفردية .
٧- الاهتمام الشمولي.	٧- الاهتمام المجزأ.

❖ الجودة الشاملة:

الجودة: هي درجة التميز في المنتج نتيجة للعمليات المقدمة للوفاء بمتطلبات المستفيد. والجودة في التعليم تعني الارتقاء بمستوى الأداء بغية تقديم خدمة تعليمية أفضل تهدف لإرضاء المجتمع التعليمي لتحقيق صالح المجتمع ككل[٢٠].

الجودة الشاملة: تعرف بأنها الجهود المخططة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من خلال الاهتمام بمدخلات وعمليات ومخرجات المنظومة التعليمية [١].

إدارة الجودة الشاملة: هي أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة تحسين الأداء، و إدارة الجودة الشاملة في التعليم عبارة عن أسلوب إداري يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية لتخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو المختلفة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم [٥].

■ تطور مفهوم الجودة الشاملة:

التطور التاريخي لفكرة الشمولية في الجودة، ونشوء المصطلح، والاهتمام بالجودة تعود إلى سبعة آلاف عام، فقد أوضحت نقوش فرعونية هذا الأمر، كما أن عملية بناء، ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص، ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء [١١].

وفي حضارة حمورابي تنص بعض قوانينها والتي يرجع تاريخها إلى (٢١٥٠ ق.م) على أنه

«إذا قام بنّاء ببناء بيت لرجل وكان عمله ليس قوياً، وسقط البيت، وقتل صاحبه فإن ذلك البنّاء يستحق عقوبة القتل، وحدث أن قام المفتشون الفينيقيون بالقضاء على من تكرر منهم مخالفة الجودة، وذلك بقطع يده [١٢].

فالتطورات التاريخية لفكرة الجودة الشاملة لم تأت من فراغ فكري ولم يعد الاهتمام بها مقتصراً على المراحل التاريخية الحديثة، إلا أن الجانب العلمي في الاهتمام بالجودة Quality يعود لمرحلة العشرينات من القرن الماضي.

■ **مفهوم الجودة في الإسلام:**

إتقان العمل مطلب شرعي، وكثير من مبادئ الجودة متضمنة في ديننا الإسلامي الحنيف، فقد جاء في الحديث: « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». فدين الإسلام هو دين الإتقان، والجودة، وهو يدعو الناس إلى تقوى الله، والبعد عن الخلل، والخطأ، ويأمرنا بالإتقان في العمل، وإجادته.

فالمتبع للنصوص القرآنية يجد مضمون الجودة ورد سواء في القرآن الكريم أو السنة النبوية بعدة صيغ مختلفة فجاءت بمعنى الإحسان، كما جاءت بمعنى الإتقان، وبمعنى الصلاحية، وبمعنى المهارة[٥] .

قال تعالى ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيۡنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ﴾ (البقرة: من الآية٢٨٢) . في هذه الآية الكريمة يتضح مبدأ التوثيق الذي يعتبر أصل من أصول تعاملات الجودة.

وفي قوله تعالى: ﴿وَأَوۡفُواْ بِٱلۡعَهۡدِۖ إِنَّ ٱلۡعَهۡدَ كَانَ مَسۡـُٔولٗا﴾(الإسراء: من الآية٣٤). يتضح مبدأ الوفاء بالشروط[٨] وهذا من جوانب الجودة في التنفيذ .

■ **المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :**

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم ومن أهما ما يلي :

١- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول، مرة ويمثل هذا المفهوم المركز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة.

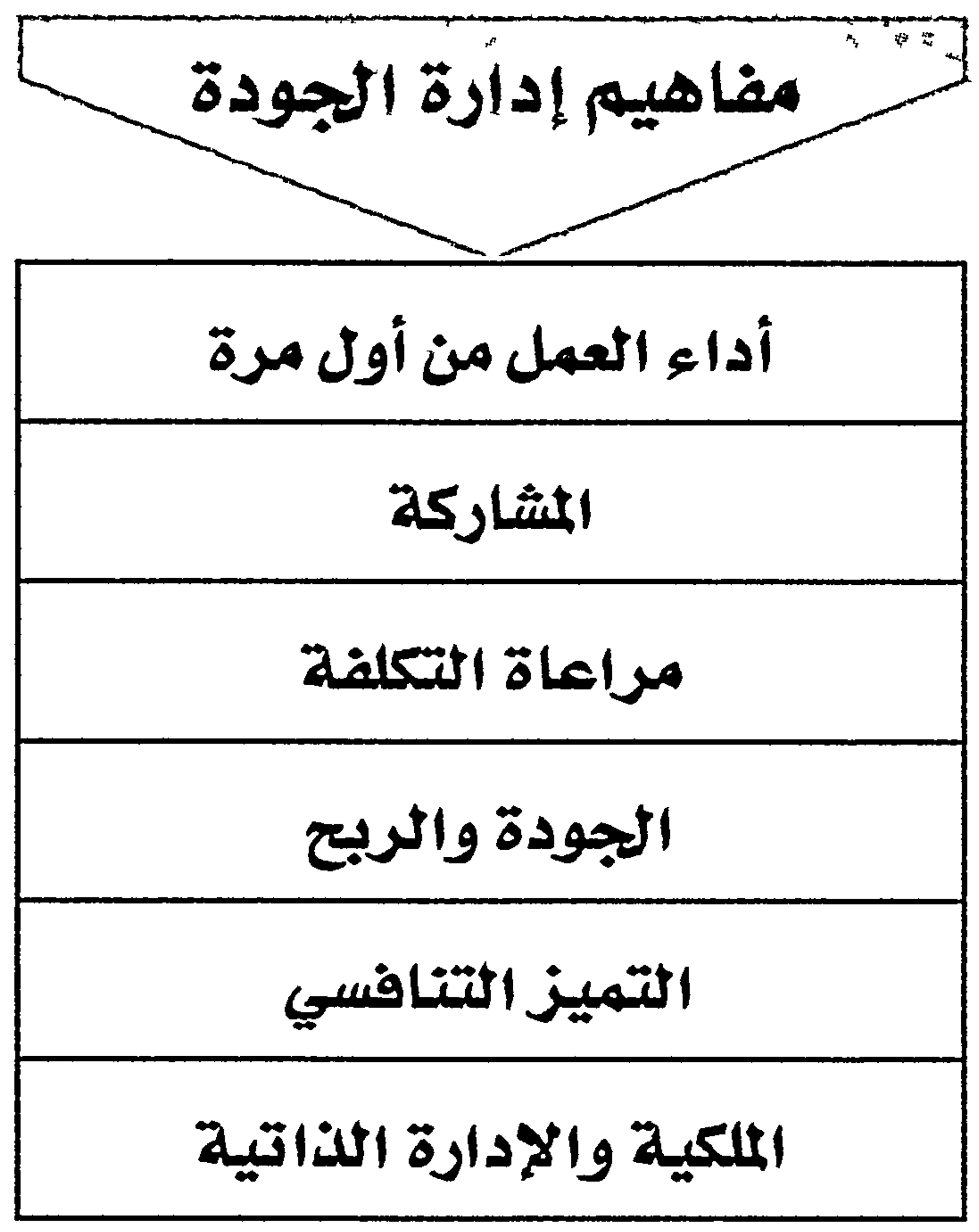
٢- مشاركة جميع الأفراد، والتعاون بين فريق العمل.

٣- التكلفة، وتشمل جميع التكاليف التي تتعلق بتحقيق جودة السلعة أو الخدمة.

٤- الجودة من أجل الربح.

٥- التميز التنافسي، أي محاولة الإدارة المستمرة التي تساعدها على تقوية مركزها التنافسي، واستخدام المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق.

٦- الملكية وعناصر الإدارة الذاتية من خلال مشاركة الأفراد في تجميع البيانات، ومراحل حل المشكلة، واقتراح الحلول ليشعروا بالملكية، والولاء للمؤسسة، وتنمية مفهوم الإدارة الذاتية[٧].



شكل رقم (٤) المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

■ **مفاهيم إدارة الجودة الشاملة القابلة للتطبيق في التعليم :**

١- العملاء هم المساهمون داخل المؤسسة التعليمية وخارجها من الإداريين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

٢- القيمة المضافة، أي أن الفائدة التعليمية تضاف في نهاية كل خطوة من خطوات العملية التي تقود إلى المخرجات في صورة تجربة التعلم المطورة .

٣- كسب رضى العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها عبر تقديم الخدمات والمنتجات عالية الجودة.

٤- إتقان المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة للوصول إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

٥- إدارة الجودة الشاملة في المدرسة هي جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في وزارة التربية والتعليم في الوزارة [١٥].

■ **مميزات الجودة الشاملة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبا فعالاً يعتمد على تغيير الطريقة، أو الأسلوب الذي من الممكن أن يؤدى به العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والطاقات البشرية الكامنة، كما يعتبر نظاما تحفيزيا، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين، ويحثهم على النجاح من أجل الارتقاء بمستويات أداء عالية[١٩]. فنظام إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من الفوائد لكل من مقدمي الخدمة، والمستفيدين على حد سواء ومن هذه الفوائد :

١- مستويات أداء أفضل.
٢- وجود بيئة عمل تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
٣- إشراك جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية في عملية التحسين المستمر.
٤- رضاء متزايد للعميل أو المستفيد.
٥- تعلم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق [٤].

■ **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:**

التالي عرض لبعض فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس :

١- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات .
٢- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية .
٣- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء الأمور والإقلال منها .
٤- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
٥- الوفاء بمتطلبات الطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع، والوصول إلى رضاهم.
٦- توفير جو من التفاهم، والتعاون، والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة.
٧- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب، وأولياء الأمور تجاه المدرسة من خلال الالتزام بنظام الجودة.
٨- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف.

■ **خطوات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس:**

الخطوات التالية عبارة عن دليل إجرائي يساعد مدير المدرسة في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في إدارة مدرسته:

١- التعرف على الوضع السائد في المدرسة وتقييمه من حيث الإمكانيات المختلفة وظروف المدرسة ومنسوبيها وطرق العمل وخطواته.

٢- طرح فكرة تطبيق نظام الجودة، والعمل على وضع دليل الجودة، وتوزيعه على جميع العاملين وإتاحة الفرصة للدراسة، وتدوين الملاحظات.

٣- التنسيق مع إدارة التعليم وإطلاع المسئولين على ما سوف يتم إنجازه، لاعتماده.

٤- اختيار الأفراد وتشكيل فرق العمل .

٥- تشكيل فريق العمل للمراجعة الداخلية.

٦- البدء في إحلال نظام إدارة الجودة الشاملة محل نظام الإدارة التقليدية[٦] شكل رقم (٥).



شكل رقم (٥) خطوات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس

❖ إدارة الأزمة :

تواجه العديد من المدارس أنواع مختلفة من الأزمات، وهذا ناتج عن تطور وتعقد مجتمع اليوم، حيث أصبح يؤدي سوء استخدام وسائل الترفيه من سيارات، وكهرباء، وغيرها إلى نشوء الأزمات والهلاك للأنفس والأموال .

والمدرسة ككيان يجتمع فيه الطلاب، والمعلمين، ويحتوي على التجهيزات المختلفة من فصول دراسية، ودوائر كهربائية، وسلالم معرضة لحصول أزمات، ويلزم إدارة المدرسة أن يكون لديها دراية بكيفية منع وقوع الأزمات وكيفية التعامل معها إن وقعت.

■ **مفهوم الأزمة :**

الأزمة هي كل حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى درجة عالية من التوتر الغير مرغوبة تجعل متخذ القرار في حيرة من أمره، وتفقده القدرة على التصرف، ومواجهة الموقف بالطرق

التقليدية، فالأزمة موقف يتميز بالخطورة ويحتاج إلى اتخاذ قرارات عاجلة من شأنها مواجهة الحدث ووقف خطورته.

■ **خصائص الأزمة :**

تختلف الأزمة عن المشكلة بأنها حدث روتيني من الممكن تحمله لفترة أطول، وقد تتطور المشكلة لتصبح أزمة والتالي أهم خصائص الأزمة.

١- تحتوي الأزمة على عنصر المفاجأة .

٢- ضيق الوقت مع الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ورشيدة .

٣- حدوث خسائر بشرية ومادية .

٤- يسود الأزمة موقف عدم التأكد ونقص المعلومات .

٥- مواجهة الأزمة تتطلب حلول غير تقليدية .

■ **مفهوم إدارة الأزمات :**

إدارة الأزمات هو التعامل مع الأزمات من خلال الآليات المناسبة لخفض مستوى التهديد البشري، والمادي لحدوث الأزمة، وتجنيب المدرسة الخسائر البشرية، والمادية والمعنوية، من خلال تشكيل اللجان، وفرق العمل وتنظيم قاعدة بيانات، وإعداد، وتدريب الأفراد لمواجهة الكوارث الطبيعية، والحوادث التي تشكل الأزمة، وحسن التصرف من قبل قيادة المدرسة لمواجهة هذه الأزمات .

■ **أنواع الأزمات المدرسية :**

هناك العديد من الأزمات المدرسية ويمكن تصنيفها على النحو التالي :

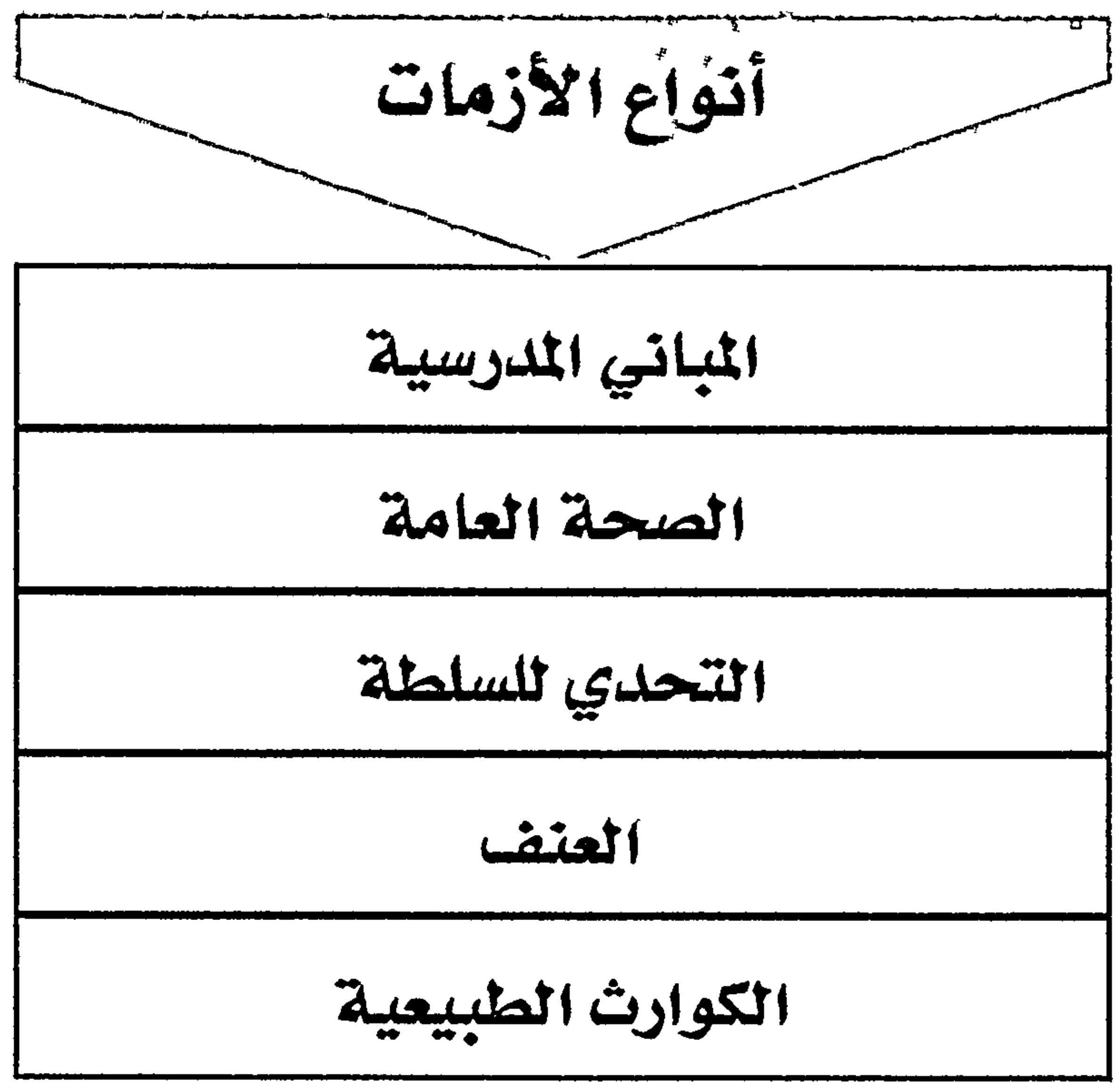
١- الأزمات المتعلقة بالمباني المدرسية مثل: عدم مناسبة تجهيزها أو سوء تصميمها.

٢- الأزمات المتعلقة بالصحة مثل: حالات التسمم، والأمراض الجماعية، والإصابة بجروح خطيرة والسرقات .

٣- الأزمات المتعلقة بتحدي السلطة مثل: رفض الالتزام بالنظام، وتنفيذ القرارات والعناد، والتمرد على التعليمات، وإتلاف الممتلكات .

٤- الأزمات المتعلقة بالعنف والاعتداء المسلح على الطلاب أو المعلمين أو الإداريين.

٥- الأزمات المتعلقة بالكوارث الطبيعية، مثل: الصواعق، والزلازل والبراكين .



شكل رقم (٦) أنواع الأزمات المدرسية

■ **مراحل إدارة الأزمة:**

المرحلة الأولى: التنبه لظهور أزمة، وفي هذه المرحلة يتم قراءة إشارات بوادر ظهور الأزمة مثل: كثرة غياب بعض الطلاب المتفوقين، انتشار حالات السرقة، تناثر وانكشاف أسلاك الكهرباء، تدافع الطلاب أثناء الدخول، والخروج من ممرات، وأدراج المدرسة .

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية، وفي هذه المرحلة يتم تشكيل فرق عمل، وتدريبهم لمواجهة الأزمات، ويتم تمثيل الأدوار للاستعداد لوقوع الأزمة، ومحاولة القضاء على أسباب وقوع الأزمة قبل أن تستفحل وتنتشر على مستوى المدرسة، من خلال محاصرة تداعياتها .

المرحلة الثالثة: احتواء أضرار الأزمة والحد منها، في حالة وقوع الأزمة يتم التركيز في هذه المرحلة على احتواء آثار الأزمة، والتقليل من الخسائر الناتجة إلى أقصى حد ممكن، وتعتمد كفاءة هذه المرحلة على المرحلة السابقة، وما تم اتخاذه من استعدادات.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط، في هذه المرحلة يتم إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، وإعادة التوازن للمؤسسة، ويتطلب ذلك إمكانيات إدارية، وفنية، ومالية لاحتواء آثار الأزمة .

المرحلة الخامسة: التعلم، في هذه المرحلة يتم الاستفادة من التجربة في وقوع الأزمة من خلال تحليل الأحداث، واستخلاص الدروس، وأخذ العظة ومكافأة الجادين ومعاقبة المقصرين[٦].

مراحل إدارة الأزمة

التنبيه لظهور الأزمة
الاستعداد والوقاية
احتواء أضرار الأزمة
استعادة النشاط
التعلم

شكل رقم (٧) مراحله إدارة الأزمة

❖ المجتمع المعرفي

أدت زيادة الاكتشاف حول ما أوجده الله في هذا الكون من أسرار إلى زيادة المعرفة بشكل مطرد، وبزيادة هذه المعارف، والعلوم، وتراكمها، ومن ثم سهولة نقلها، وتداولها أصبح لدينا ما يسعى بمجتمع المعرفة الذي نتج عنه الاقتصاد المعرفي، أي أن هذه المعارف أصبحت تباع وتشترى فهي الأساس في إنجاز الأعمال .

■ النشأة والتطور:

لقد مر العالم بمراحل مختلفة من أنواع التطور حيث كان المجتمع الزراعي الذي نشأ منه الاقتصاد الزراعي، ثم جاءت النهضة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر وظهر لدينا المجتمع الصناعي، وكان ظهور الاقتصاد الصناعي الذي يقوم على المعرفة بصناعة الآلات ووسائل الاتصال وغيرها، وفي منتصف القرن الماضي بدأ يظهر ما يسمى بعصر المعلومات أو ثورة المعلومات، ونتج عنه ما نعيشه في عصرنا الحاضر عصر المعرفة، حيث تحول الاهتمام إلى إنتاج المعرفة ومن ثم تسويقها لتصبح سلعه تباع وتشترى، فأصبح مجتمع ما بعد الصناعة هو مجتمع المعرفة الذي بدأ ظهوره بشكل واضح مع بداية القرن الحادي والعشرين .

■ مفهوم المعرفة :

حتى نصل إلى المقصود بالمعرفة سوف نقارنها بمفهوم العلم، فالعلم هو المعارف التي نحصل عليها بالأسلوب العلمي من خلال خطوات البحث العلمي لنصل إلى حقيقة تفسير

ظاهرة أو اكتشاف جديد، بينما المعرفة يتم الحصول عليها بأساليب تختلف، ليس بالضرورة أن تكون علمية، ولذا نقول: بأن كل علم معرفة، وليست كل معرفة علم فقد تكون هناك معارف ليست مبنية على أسس علمية، ومن هنا يمكن القول بأن المعرفة هي مزيج من المعلومات التي تكونت لدى الإنسان، ويستخدمها في مجالات حياته المختلفة.

■ **مفهوم اقتصاد المعرفة:**

النتاج الطبيعي لمجتمع المعرفة هو اقتصاد المعرفة حيث كان الاقتصاد الصناعي الذي يقوم على الاستثمار في رأس المال المادي ومن هنا يعتمد على الجهد العضلي بدرجة أساسية، حيث الميكنة هي المحرك الأساسي لهذا الاقتصاد، أما الاقتصاد المعرفي فهو يتميز بالخصائص التالية:

١- الاستثمار فيه يعتمد على رأس المال الفكري وليس المادي .

٢- التقنية المسيطرة عليه هي تقنية نقل المعلومات، مثل: الحاسوب، وليس الآلة الميكانيكية.

٣- إذا كان الاقتصاد الصناعي ينتج بضائع فالاقتصادي المعرفي ينتج معلومات ومعارف.

٤- إذا كان مصدر الطاقة للاقتصاد الصناعي هو الخامات بما فيها البترول فالاقتصاد المعرفي مصدر طاقتة هو العقل البشري، فالاتصال المعرفي هو الاقتصاد الذي يقوم على المعرفة، وابتكارها، واستخدامها بهدف تحسين نوعيه حياة الإنسان، وذلك من خلال تطوير عمليات التعليم، والبحث العلمي لإنتاج المعرفة، وتطويرها واستخدامها .

■ **المدرسة في ضوء مجتمع المعرفة:**

من سوء الحظ أن التعليم وخاصة في مجتمعاتنا لا يساير التطور التقني الذي يمر بعالم اليوم، بل هو متخلف عنه بعقود من الزمن، وربما يعود السبب أننا نستهلك التقنية ولا نولدها. إن النظام الذي لا يزال يعيش في العصر الصناعي الذي مر عليه الآن أكثر من قرن من الزمان، مبني على التلقين، والحفظ والجمود، حيث المعرفة التي تعطي للطالب مصبوبة في قوالب محددة، أي أنه يلائم العصر الصناعي، كما أن المعرفة التي تلقن هي أيضاً مجزأة وغير مرتبطة بالواقع، ولا يستطيع الطالب نقل ما تعلمه وتطبيقه في مواقف جديدة .

المدرسة هي محور أي نظام تعليمي فمنها تتشكل عقول الدارسين، وتتولد المعرفة أي أنها المنتج الأول للمعرفة، وهي المؤسس لمجتمع اقتصاد المعرفة، وإذا أردنا أن نساير عصرنا الحالي (عصر المعرفة) فإن الإصلاح يبدأ من إصلاح عملية التعليم والتعلم في مدارسنا .

■ **خصائص المدرسة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة:**

التالي مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في مدارسنا حتى تكون منتجة للمعرفة وتكيف مجتمعنا ليصبح مجتمع معرفي ويتكون لدينا اقتصاد يعتمد على المعرفة وهي.

١- التنظيم الإداري للمدرسة: بأن تعطي الإدارة المدرسية صلاحيات، ومرونة أكثر في إدارة شئونها بما يناسب احتياجاتها، وهذا يتطلب إعداد المعلمين بما فيهم الإداريين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق التدريس، وإدارة شئون المدرسة الأخرى كما يتطلب تطوير نظام محكم للرقابة يشارك فيه أفراد المجتمع من أولياء أمور الطلاب أنفسهم إضافة إلى مؤسسات المجتمع ذات العلاقة.

٢- المدرسة الإلكترونية: تطبيق التعاملات الإلكترونية في إدارة المدرسة وفي جوانب عمليات التعليم والتعلم من خلال توفير خدمات الإنترنت والكتاب الإلكتروني، وبناء فصول ذكية وبيئات تعلم افتراضية، وإنشاء مكتبة رقمية ومختبرات افتراضية .

٣- المناهج الدراسية: بصفة عامة يجب أن يراعي ارتباط المناهج، وملاءمتها للواقع الاجتماعي، والتطور العلمي الذي نعيشه، وأن يغلب عليها الواقع التطبيقي، وأن يتم صياغتها لتكون متداخلة المواد، ويتم الربط بينها وبين العمل، بحيث أن يكون للنشاطات التدريبية، والتجارب في المنهج مكانة مهمة بما يخدم الطلاب ويربط معارفهم بالحياة والبيئة المحلية، وأن ينتج للطلاب القدرة على المبادرة الذاتية للمشاركة الإنتاجية.

٤- المدرسة والمجتمع: الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع انطلاقاً من كون الحياة الواقعية هي مجال التربية والتعليم، وأن المدرسة يجب أن تساير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه، بحيث يصبح المجتمع معملاً حياً للمدرسة وتكون قضايا المجتمع العلمية والاجتماعية هي محور البرنامج الدراسي في المدرسة، إضافة إلى استخدام مرافق المدرسة كمركز لنشاط المجتمع.

٥- المدرسة والطلاب: تبني ثقافة حب العمل وتوجيه العملية التعليمية وتكييفها لإكساب الطلاب المهارات التي يحتاجونها للعيش في مجتمعاتهم، وإكساب الطلاب مهارات الحصول على المعلوم واستخدامها وتحويلهم من متلقين إلى متعلمين مع التركيز على مهارات قابلية العمل مع الآخرين، واحترام وجهات النظر، وتأتي تنمية هذه المهارات من خلال جعل حجرة المدرسة معملاً للعمل التعاوني في صنع القرار والعمل الجماعي.

٦- المدرسة والمعلمون: أهمية امتلاك المعلم للثقافة المعلوماتية، وللكفاية التقنية، ومهارات تقنية المعلومات، والاتصال، وأن يدرك أهمية استخدام هذه التقنيات كأدوات للتعليم في ضوء الافتراضات المناسبة حول كيفية التعليم التي تعتمد على أن المعرفة تبنى ولا تنقل، و إدراك أن المعلم يجب أن يكون خبيراً في طرق البحث عن المعلومة، وفي أساليب التعليم، وليس في المعلومة ذاتها، فالمعلم ليس ملقنا لطلابه، بل يعتبر منظماً، ومنسقاً لبيئة التعليم، ومحفزاً، ومشجعاً على الإستقلال الفكري، والاهتمام بالمعلم، واعتباره خبيراً تربوياً لديه معلومات مهنية، ومهارات، وكفايات مناسبة تمكنه من إعداد، وتنظيم مواد التعليم (٧).

❖ هوامش الفصل الثالث:

١. أحمد إبراهيم أحمد(٢٠٠٣): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .

٢. رفاعي محمد رفاعي (١٩٨٤): فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية الإنسانية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٤، المجلد ١٢.

٣. عالية محمد العتيبي(١٤٢٢): تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية الأساسية بكليات التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة، رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات بجدة.

٤. عبد الرحمن إبراهيم المديرس(١٤٢٠): ورقة عمل مقدمة خلال اللقاء السنوي الثامن لمديري التعليم وعمداء كليات المعلمين بالمملكة .

٥. عبدا لله محمد البطي(١٤٢٠): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، التوثيق التربوي، العدد ٤٢.الرياض.

٦. عبدالغني النوري(١٩٩١) :اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة.

٧. علي حسن القرني (١٤٣٠): متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

٨. سعد سعيد سيف آل سيف (١٤٢٦): تصور مقترح لتطبيق مبادىء الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية، أبها.

٩. فريز محمود الشلعوط(٢٠٠٣): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد الرياض.

١٠. فهد بن صالح السلطان(١٩٩٨): إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، مطابع الخالد للأوفست، الرياض.

١١. مأمون الدرادكة، وآخرون (١٤٢١): إدارة الجودة الشاملة، عمان .

١٢. مايكل هامر(١٤١٩): نتائج إعادة الهندسة، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، القاهرة.

١٣. محمد كامل كردي(١٩٩٣): الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، محاضرة القيت في جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية،٢٤-٤-١٩٩٣م.

١٤. محمد بن جواد الخرس(١٤٢٢): اتجاهات العاملين نحو مدى جاهزية المؤسسات العاملة المرشحة للتخصيص لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

١٥. مكتب التربية العربي بدول الخليج (١٤٢١): أهداف اليابان في القرن الحادي والعشرين، العدد ١، الرياض .

١٦. منى مستور الغامدي (١٤٢٨ هـ): الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة الملك خالد، أبها.

١٧. نعيمه إبراهيم عبدا لعزيز الغنام(٢٠٠١): فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة البحرين.

١٨. هاني عبدا لرحمن الطويل(١٩٨٦): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، الجامعة الأردنية عمّان.

١٩. وليم ج. أوشي(١٤١١): النموذج الياباني في الأدارة نظرية (Z)، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .

٢٠. يعقوب حسين نشوان (١٩٩١): المنهج التربوي من منظور إسلامي، دار الفرقان، عمّان.

21- Arcaro، J. S.، Quality in Education an Implementation Handbook، St. Lucie Press، Inc. Florida، 1995.

22- El Naggar، Fareed، Arab (1996):Total Quality Management، Textbook، HM.، Cairo.،

الفصل الرابع

الإدارة في منهج الإسلام

- ❖ تمهيد
- ❖ مبادئ السلوك الإداري في منهج الإسلام
- ❖ مشروعية الإدارة في منهج الإسلام
- ❖ خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام
- ❖ العمليات الإدارية في منهج الإسلام
  - أولاً: منهج الإسلام في التخطيط
  - ثانياً: منهج الإسلام في التنظيم
  - ثالثاً: منهج الإسلام في التوجيه
  - رابعاً: منهج الإسلام في اتخاذ القرارات
  - خامساً: منهج الإسلام في الرقابة
- ❖ بعض الرواد المسلمين في الفكر الإداري
- ❖ هوامش الفصل

❖ تمهيد:

الإدارة في منهج الإسلام بناء تنظيمي في المجتمع الإسلامي يعتمد على المبادئ الأساسية في كتاب الله تعالى، وسنة ﷺ وسلم ويهدف إلى تحقيق مصلحة شرعية. فالإسلام ينظر إلى أمور الحياة نظرة شمولية بصفته دستوراً لحياة الإنسان صالحا لكل زمان ومكان.

والتنظيم الإداري في منهج الإسلام لا يلتزم بنمط معين أو هيكل تنظيمي محدد، ولكنه يتغير بتغير البيئة والظروف وملابسات العصر، شريطة ألا يتعارض مع المبادئ والأسس الإسلامية العامة. لقد تفوق الفكر الإداري الإسلامي على النظريات الإدارية المعاصرة، التي اتضح عجزها عن تفسير مقنع، وعملي لكيفية إدارة الناس، وتفسير سلوكهم في المنظمات الإدارية، فالفكر البشري مهما سما وارتقى فهو في واقع أمره فكر قاصر، غير قادر على إدراك الحقائق دفعة واحدة. ولو كان الفكر البشري صالحاً لإدراك الكمال دفعة واحدة لما استدرك فكر على فكر، ولما جاء فكر ينسخ فكراً آخر أو نظرية سادت فترة من الزمان. والفكر الإسلامي هو جزء من الإسلام الذي وصفه الحق سبحانه وتعالى بالكمال المطلق والخير المطلق الذي لا يستدرك عليه أبداً. يقول سبحانه وتعالى: ﴿ يَٰٓأَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ قَدۡ جَآءَكُمۡ رَسُولُنَا يُبَيِّنُ لَكُمۡ كَثِيرٗا مِّمَّا كُنتُمۡ تُخۡفُونَ مِنَ ٱلۡكِتَٰبِ وَيَعۡفُواْ عَن كَثِيرٖۚ قَدۡ جَآءَكُم مِّنَ ٱللَّهِ نُورٞ وَكِتَٰبٞ مُّبِينٞ ﴿١٥﴾ يَهۡدِي بِهِ ٱللَّهُ مَنِ ٱتَّبَعَ رِضۡوَٰنَهُۥ سُبُلَ ٱلسَّلَٰمِ وَيُخۡرِجُهُم مِّنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ بِإِذۡنِهِۦ وَيَهۡدِيهِمۡ إِلَىٰ صِرَٰطٖ مُّسۡتَقِيمٖ ﴾ (المائدة:١٥-١٦).

وفي هذا الفصل سوف يتم عرض مبادئ السلوك الإداري في منهج الإسلام، ومشروعية الإدارة في الإسلام، وخصائص القيادة، والوظائف الإدارية في ضوء منهج الإسلام، وسوف يختم الفصل بعرض لبعض علماء المسلمين الذين كانت لهم إسهامات بارزة في تطور الفكر الإداري.

❖ مبادئ السلوك الإداري في منهج الإسلام:

التنظيم الإداري في منهج الإسلام يهدف إلى تحقيق هدف شرعي. وتتسع صفة الهدف الشرعي، فتشمل كل مصلحة تتمشى مع مقاصد التشريع في جلب المنافع ودفع المضار، وحتى ولو لم يوجد حكم شرعي لتحقيقها، أو دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها، وهو ما يطلق عليه في الفقه الإسلامي: بالمصالح المرسلة. من هنا نعلم أن الإدارة في منهج الإسلام تطبيق للمبادئ الأساسية في كتاب الله وسنة محمد ﷺ، والتالي أمثلة لمبادئ السلوك الإداري في منهج الإسلام[11]، انظر الشكل رقم (١):

١- مبدأ الطاعة:

مبدأ الطاعة في الإدارة أساس شرعيته قوله الله تعالى: ﴿ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ (النِّسَاء: ٥٩). وقول الرسول ﷺ على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة ".(رواه مسلم) .

٢- مبدأ العدل:

العدل الذي يتطلبه منهج الإسلام في الوالي، أو القائد هو العدل الشامل العام الذي يشمل الناس جميعاً من خلق الله تعالى. فالعدل حق لكل إنسان بوصفه إنساناً، بغض النظر عن ديانته أو هويته أو جنسيته. وهذه الصفة صفة (الإنسانية) يلتقي عليها البشر جميعاً، مؤمنين، وكفاراً، أصدقاء وأعداء، سودا وبيضاً، عُرْباً وعجماً. هذا العدل الذي لم تعرفه البشرية قط في هذه الصورة إلا عندما جاء الإسلام، وحكم المسلمون به، وفي عهد القيادة الإسلامية للعالم أجمع، والذي افتقدته البشرية، مرة أخرى عندما افتقد العالم هذه القيادة. ولهذا قال الله تعالى: ﴿ وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِٱلْعَدْلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓ ﴾ (النِّسَاء:٥٨). ويأمر الله سبحانه الحاكم والمحكوم بالالتزام بالعدل، ولو كان ذلك على أقرب الناس إليه، قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْ ﴾(النِّسَاء:١٣٥). ويقول الرسول ﷺ « لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها » (رواه البخاري). ويقول الله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾ (المائدة: ٨).

والوالي العادل أحب الخلق إلى الله تعالى، يقول الرسول ﷺ « أحب الخلق إلى الله إمام عادل » (رواه الترمذي). والوالي العادل مع السبعة الذين يظلهم الله تحت ظله يوم لا ظل إلا ظله كما ورد في الحديث: « إمام عادل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق بالمسجد، ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وافترقا عليه، ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه ».

٣- مبدأ الشورى:

الشورى مبدأ أساسي من مبادئ نظام الإدارة في الإسلام، أما شكل الشورى والوسيلة التي تتحقق بها فهذه أمور قابلة للتحرير والتطوير وفق أوضاع الناس وملابسات حياتهم. قال الله تعالى لرسوله الكريم وهو يوصيه بأصحابه وأتباعه: ﴿ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

يقرر الله تعالى مبدأ الشورى ويلزم به القيادة الإسلامية ومعها الوحي المتتابع الذي ينزل عليها بكليات وجزئيات الرسالة الخاتمة، لأن تبادل الآراء بين القيادة والمرؤوسين في حرية، وإخلاص، وإظهار ما في كل منها من مزايا، أو مآخذ من أهم دواعي الوصول إلى أفضل الحلول. هذا بالإضافة إلى أن مبدأ الشورى يجلي بالإخلاص في العمل، ويساهم في رفع الروح المعنوية، ويساعد على تنمية الولاء بالانتماء ويربط العاملين برباط المحبة والوفاء [٨].

إن خير وسيلة لتربية القيادة الرشيدة هو مبدأ الشورى، لأنها تدريب على حمل التبعة، وقد تخطئ المشورة في تقديراتها، ولكن عن طريقها تتعرف كيف تصحح الأخطاء، وكيف تتحمل القيادة تبعات رأيها ومن شاركه فيه، فهي لا تتعلم الصواب بالكامل إلا إذا زاولت الخطأ، وقد تكون هناك خسائر نتيجة لذلك، ولكن لا يهم إذا كانت الحصيلة في النهاية إنشاء جيل من القادة المدركة المدربة، المقدِّرة للتبعة.

الرسول ﷺ يقول « ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من أقتصد » (رواه أحمد)، فالشورى ألفة للقيادة، ومختبر للعقول، وطريق إلى الصواب. قال الحسن البصري: «ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمورهم » وقال أبو هريرة رضي الله عنه: ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ ولذلك عندما علم الرسول ﷺ بقوة القرشيين وكثرة عددهم في غزوة بدر قال لأصحابه: " أشيروا علينا أيها الناس"، فقال المقداد بن عمرو من المهاجرين: يا رسول الله أمض لما أمرك الله فنحن معك، والله لا نقول كما قالت بنو إسرائيل لموسى: ﴿ فَٱذْهَبْ أَنتَ وَرَبُّكَ فَقَـٰتِلَآ إِنَّا هَـٰهُنَا قَـٰعِدُونَ ﴾ (المائدة: ٢٤) ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكم مقاتلون. وقال سعد بن معاذ من الأنصار: يا رسول الله كأنك تريدنا معشر الأنصار ؟ فقال رسول الله ﷺ «أجل». فقال: إنا قد آمنا بك واتبعناك فامض لما أمرك الله، فو الذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد. عندها قال الرسول ﷺ: «امضوا على بركة الله فكأني أنظر إلى مصارع القوم». ثم ماذا ؟ كان النصر المؤزر والفتح المبين[٣].

٤- مبدأ العلاقات الإنسانية :

التنظيم الإداري الإسلامي يراعى العلاقات الإنسانية المتمثلة في الرحمة واللين والعفو. قال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ﴾ (آل عمران:١٥٩)، وقال تعالى: ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا۟ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾(الحجرات:١٠). وهذه الأخوة الإيمانية تحقق قدراً من العلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد تتمثل في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم فقط، ولكنها تتطلب وجود العلاقة الأخوية بين الإدارة، والأفراد، وبين الرئيس والمرؤوس، أي بين كل أفراد البناء التنظيمي بجميع مستوياته. فنظرة الرئيس الإداري للمرؤوس، هي نظرة الأخ لأخيه، وبالتالي لا يكون هناك مجال لوجود الصراعات، أو التناقضات داخل التنظيم الإداري وقد بين الله تعالى أن هذه الأخوة الإيمانية لا تنقطع حتى ولو حدث اعتداء بالقتل الخطأ على بعض أفراد المجموعة. قال تعالى: ﴿ فَمَنْ عُفِىَ لَهُۥ مِنْ أَخِيهِ شَىْءٌ فَٱتِّبَاعٌۢ بِٱلْمَعْرُوفِ وَأَدَآءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَٰنٍ ذَٰلِكَ تَخْفِيفٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَرَحْمَةٌ ﴾ (البقرة: ١٧٨).

٥- مبدأ الوسطية والاعتدال:

القيادة الإدارية التي يطالب الإسلام بتنصيبها هي قيادة سوية معتدلة، فلا تكون متسلطة فظة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري العملي، ولا هي قيادة متراخية غير مبالية وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري الإنساني، بل نجدها وسطاً بين هذا وذلك، لأنها تنبع، وتزاول أعمالها في الأمة الوسط. يقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ (البقرة: ١٤٣). وقال تعالى: ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ ٱلْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴾(الإسراء:٢٩).

٦- مبدأ المسؤولية :

في النظام الإداري أساس شرعيته قوله تعالى: ﴿ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ﴾ (البقرة: ٢٨٦) وقوله تعالى: ﴿ كُلُّ ٱمْرِئٍۭ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴾ (الطور: ٢٠). وقول الرسول ﷺ « كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته » (رواه مسلم).

إن ارتباط السلطة بالمسؤولية تعتبر من المبادئ الهامة في السلوك الإداري في منهج الإسلام، فمنهج الإدارة ومحاسبة المسئولين مأخوذ من قول الرسول ﷺ «ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة » (رواه مسلم) .

٧- مبدأ القدوة الحسنة:

القائد ذو القدوة الحسنة يجعل أتباعه، ومرؤوسيه يقتدون به في نشاطه، في تفانيه في عمله، في مكارم أخلاقه، وبذلك يكون العمل الذي يقومون به عملاً ناجحاً متميزاً في كل شيء ولقد كان الرسول ﷺ قدوة حسنة لأتباعه والمؤمنين به. وسار ولاته ومن كان يستعين بهم، أو يستعملهم في مجال القيادة على شاكلته، ولذلك قال الله سبحانه وتعالى: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ ﴾ (الأحزاب: ٢١).

مبادئ السلوك الإداري في منهج الإسلام
مبدأ الطاعة
مبدأ العدل
مبدأ الشورى
مبدأ العلاقات الإنسانية
مبدأ الوسطية والاعتدال
مبدأ المسؤولية
مبدأ القدوة الحسنة

شكل رقم (١) مبادئ السلوك الإداري في منهج الإسلام

❖ مشروعية الإدارة في منهج الإسلام:

هل الإسلام يلزم أتباعه باختيار من يكون أميرا لهم أو قائداً عليهم ؟ وهل الإلزام هذا يصل إلى درجة الوجوب بحيث لا يصح للجماعة الإسلامية إهماله أو التفريط فيه ؟ أم أن ذلك غير ملزم لجماعة المسلمين ؟ وهل القيادة أو الإمارة في مفهوم الإسلام من المطالب الدنيوية التي يتركها لأتباعه يقررون بشأنها ما يرونه صالحاً لدنياهم ومتمشيا مع متطلباتهم ؟ أسئلة يتضح من خلال الإجابة عليها مشروعية الإدارة في منهج الإسلام.

■ **هدف الإدارة في منهج الإسلام:**

الإدارة في منهج الإسلام ليست وظيفة من الوظائف ولا ولاية من الولايات، بل هي أسلوب للحياة ومنهج للتطبيق، هدفها في النهاية تحقيق دور الخلافة، وإرضاء الله تعالى وتنفيذ أوامره واجتناب نواهيه.

لقد عرف الإسلام التنظيم الإداري منذ نشأته، وخلف لأتباعه ومعتنقيه مبادئ هامة وقواعد كلية، وضوابط يمكن من خلالها تأسيس النظرية الإسلامية في الإدارة والقيادات ذات الخصائص المستقلة. وإن تلاقت مع بعض النظريات الحديثة في بعض الملامح والخطوط.

■ **وجوب الإدارة في منهج الإسلام:**

الإسلام يوجب القيادة في كل جماعة ذات هدف مشترك، أيا كان حجمها، وذلك حفاظاً عليها من التفرق، وتحقيقاً لمصالحها أن تتردى في هوة الاختلاف. يقول الرسول ﷺ « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم »(رواه الإمام أحمد) لأن ذلك يؤدي إلى ضبط أمورهم، واجتماع قوتهم، والبعد عن التضارب، والاختلاف الذي قد يؤدي إلى التفرق والتمزق، فالإسلام يرى في تنصيب القيادة ضرورة شرعية، وقاعدة اجتماعية لا يجوز إهمالها، أو تجاهلها بأي حال من الأحوال.

إذا كان الرسول ﷺ قد أوجب القيادة لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض، فلا شك أنها تكون من أوجب الواجبات لمن يسكنون الأمصار ويقطنون العمران وهم أعداد كثيرة، منعاً لوقوع البغي، أو الظلم، أو الاعتداء، أو سلب الحقوق، أو غير ذلك، مما يتطلبه المجتمع من إقامة العدل وحماية الثغور وتدبير الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية، كما أنها ضرورية لقيام المؤسسات العامة والخاصة بمهامها المعقدة في مجتمعنا اليوم، حيث أصبحت الإدارة الجيدة والقيادة الحكيمة تعتبر من أسس التقدم الحضاري في عصرنا الحاضر.

■ **الإدارة السوية في منهج الإسلام:**

القيادة أو الإمارة التي يطالب الإسلام بتنصيبها هي قيادة سوية ملتزمة. فلا تكون متسلطة فظة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري العلمي، ولا هي قيادة متراخية غير مبالية وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري الإنساني، بل نجدها وسطاً بين هذا وذاك لأنها تنبع، وتزاول أعمالها في الأمة الوسط التي قال الله عنها: ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا ﴾ (البقرة١٤٣)، ومنهج الاتجاه السوي في القيادة الإسلامية ينبع من قوله تعالى :﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ

﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران رقم: ١٥٩).

■ **إجراءات اختيار القادة في منهج الإسلام:**

كان الرسول ﷺ يجري الاختبار لمن يريد أن يوليه إحدى الوظائف العامة، ليتأكد من صلاحيته لها. ومن ذلك انه عندما أراد أن يبعث الصحابي الجليل معاذ بن جبل والياً، وقاضياً على اليمن « سأله: بم تقضي ؟ فأجاب: بكتاب الله. فسأله: فإن لم تجد ؟ فأجاب: بسنة رسول الله. فسأله: فإن لم تجد؟ فأجاب: أجتهد رأي ولا آلو. فضرب الرسول ﷺ صدر معاذ وقال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي الله ورسوله » وقد سار الخلفاء الراشدون على هدي الرسول ﷺ في اختيار الولاة والعمال، فكانوا لا يولون إلا الأقوياء الأمناء ممن يرونه أصلح للقيام بالعمل.

■ **طلب العمل الإداري في منهج الإسلام:**

إن مبادئ الإسلام توصي بعدم التهافت على طلب الإمارة. وعندما جاء أحد الصحابة يطلب من رسول الله ﷺ أن يوليه إمارة قال له ﷺ :«إنا لا نولي أمرنا هذا من يطلبه» (رواه البخاري).

ويروي الإمام مسلم بسنده عن أبي موسى الأشعري قال: «دخلت على النبي ﷺ أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحد الرجلين: يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل. وقال الآخر مثل ذلك. فقال: إنا لا نولي على هذا العمل أحداً سأله، ولا أحداً حرص عليه. وقال الرسول ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة: يا عبدالرحمن، لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها» (رواه البخاري).

ومن هنا كان قول الله تعالى: ﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْءَاخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ۚ وَٱلْعَٰقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ (القصص: ٨٣). وبهذا يتضح أن الإسلام عندما يطالب أتباعه باختيار القادة ويطالبهم بالإسراع في ذلك، فإنه – في الوقت نفسه – ينهاهم عن طلب القيادة أو الإمارة أو أن يفرض أحدهم نفسه على جماعة المسلمين، إلا إذا كانت متعينة عليه لأنه لا يوجد من هو أهل منه لها، وإذا تركها تولاها من لايقوم بها ولا يحسنها فيطلبها بهذه النية، والدليل على ذلك ما جاء على لسان يوسف عليه السلام في قوله تعالى: ﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (يوسف: ٥٥).

❖ خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام:

إن منهج الإسلام في اختيار القادة والولاة ينبثق من مبدأين أساسين هما: القوة والأمانة. هذا بالإضافة إلى المواصفات الأخرى التي يكتسبها الفرد المسلم باعتناقه للإسلام، وهي: التقوى، والعدل، والقدوة الحسنة الرفق والرحمة، والشورى، والتعاون، والصدق، والحلم والأناة، والتواضع، والشكر، وحفظ اللسان، والجود والكرم، وغيرها من خصال في الإداري المسلم، وسوف نعرض هذه الخصال مع الاستشهاد بالآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية المطهرة[11]، انظر الشكل رقم (٢).

■ **أولاً: القوة والأمانة:**

من أهم الخصائص الواجب توفرها في الفرد لتوليه عمل من الأعمال القوة والأمانة يقول تعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ (سورة القصص:٢٦).

القوة: مردها القدرة على ما يتولاه الفرد من عمل، وهي تقدر في كل أمر بحسبه. فالقوة في قيادة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب، وإلى الخبرة بأساليب المعارك، والمخادعة كما قال الرسول ﷺ " الحرب خدعة " (رواه مسلم). وأيضاً إلى القدرة على القتال والخبرة بمعداته وأدواته. قال تعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا۟ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ ﴾ (الأنفال: ٦٠). والقوة في الحكم ترجع إلى الفقه بالشرائع، وأساليب التقاضي، والعدل الذي أمر الله تعالى بها في قوله :﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ ﴾ (النحل: ٩٠). وإلى القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، والقدرة على تنفيذ الأحكام على القوي قبل الضعيف.

الأمانة: مردها إلى عدم التفريط في شؤون ما ولي عليه القائد، ومراقبة الله تعالى، وخشيته، والخضوع لشريعته، وألا يشتري بآياته ثمنا قليلاً. يقول سبحانه وتعالى: ﴿ فَلَا تَخْشَوُا۟ ٱلنَّاسَ وَٱخْشَوْنِ وَلَا تَشْتَرُوا۟ بِـَٔايَٰتِى ثَمَنًا قَلِيلًا ۚ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَٰفِرُونَ ﴾ (المائدة: ٤٤).

أهمية توفر القوة والأمانة في اختيار القادة: وتأكيدا على مدى أهمية توافر القوة والأمانة عند اختيار الولاة نذكر ما روي عن الرسول ﷺ عندما طلب منه أبو ذر رضي الله عنه أن يوليه ولاية فقال: « يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، ووفى الذي عليه لها » (رواه مسلم).

وقد اعتبر اختيار من يلي عملاً لجماعة المسلمين من باب أداء الأمانات بحيث يجب على القائد أن يولي على كل عمل أصلح من يجده، فإن عدل عن الأصلح إلى غيره مع عدم وجود ما

يبرر ذلك يكون قد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين، قال الله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ (الأنفال: ٢٧). ومن هذه الأمانات: أمانة التعامل مع الناس، وأمانة المعاملات والودائع المادية، وأمانة النصيحة للرئيس والمرؤوس، وأمانة المحافظة على حرمات الجماعة وأموالها. ومن أولى هذه الأمانات إعطاء القيادة والولاية لمن يستحقها، ولا يتخطاه إلى غيره.

يقول الرسول ﷺ « من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى عليهم رجلاً وهو يجد فيهم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين »(رواه مسلم)، وقال الرسول ﷺ أيضا « ما من وال يلي رعية من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة » (رواه أبو داود).

القوة مقابل الأمانة في القائد المسلم: قلما توجد صفات القوة والأمانة مجتمعة في شخص، إلا في القليل النادر كما يقول ابن تيمية. فعمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يشكو إلى الله جلد الفاجر، وعجز الثقة،: فإذا اجتمع في أكثر من شخص القوة والأمانة، أو وجد في شخص الأمانة ولم توجد عنده القوة، أو العكس فكيف يكون الاختيار؟

يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: إذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا فيها، فيقدم في إمارة الحرب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أميناً فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها. وقد قال النبي ﷺ « إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر » وفي رواية أخرى: « إن الله يؤيد هذا الدين بأقوام لا خلاق لهم » (رواه البخاري).

فإذا كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين، ومثل حفظ الأموال ونحوها، وأهم ما في هذا الباب: معرفة الأصلح، وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية، ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل كان الأمر.

■ **ثانياً: التقوى:**

سأل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أُبَيَّ بن كعب عن التقوى ما هي؟ فقال: هل أخذت طريقاً ذا شوك ....؟ قال نعم. قال: قال فما عملت فيه قال: شمرت وحذرت. قال: فذاك التقوى. والمتقي فوق المؤمن والطائع وهو الذي يتقي بصالح عمله، وخالص طاعته عذاب الله تعالى. والتقوى أساس المفاضلة بين الناس عند الله سبحانه وتعالى، وذلك بقوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ (الحُجُرات:١٣).

وولي الأمر في منهج الإسلام أو القائد إذا تحلى بصفة التقوى وكانت له سلوكاً ومنهجاً كان في رعاية الله وعنايته، يحقق على يديه النصر والنجاح، ويجري في ركابه الخير والبركات، ويلهمه التوفيق والسداد في عمله كله، قال تعالى: ﴿ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِىٌّ عَزِيزٌ ۝٤٠ ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلْأُمُورِ ﴾ (الحَجُّ: ٤٠-٤١). والتقوى طريق إلى الهداية، وسلم إلى الفلاح، قال تعالى: ﴿ أُو۟لَٰٓئِكَ عَلَىٰ هُدًى مِّن رَّبِّهِمْ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ (البَقَرَة: ٥). والتقوى طريق إلى ذكاء العقل، وكشف البصيرة، ومعرفة خفايا الأمور، وحسن الاستنتاج، والتنبؤ بنتائج الأمور. قال الرسول ﷺ: « اتقوا فراسة المؤمن فإنه ينظر بنور الله » (رواه الترمذي).

■ **ثالثاً: الرفق والرحمة:**

من خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام لين الجانب والرفق والرحمة بالمرؤوسين. ومن هنا خاطب الله سبحانه وتعالى رسوله ﷺ بقوله: ﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ (آلِ عِمْرَان: ١٥٩). ويقول الرسول ﷺ "من لا يرحم الناس لا يرحمه الله" (رواه الترمذي)، ويقول ﷺ أيضاً: " من أعطي حظه من الرفق أعطي حظه من الخير، ومن حُرِمَ حظه من الرفق فقد حرم حظه من الخير "(رواه الترمذي).

ويحث رسول الله ﷺ الولاة، والقادة على التفاني في خدمة الرعية بقوله: (إن لله عباداً اختصهم الله بقضاء حوائج الناس، حببهم إلى الخير، وحبب الخير إليهم، إنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة (رواه الطبراني) ويطالبهم ألا يكون في قلبهم ضيق من كثرة طلبات المرؤوسين والعاملين بقوله عليه السلام: حاجة الناس إليكم من نعم الله، فلا تملوا النعم) (رواه الطبراني).

ويدعو القرآن الكريم الرؤساء والقادة إلى استعمال الكلمة الطيبة مع العاملين والناس جميعاً بقوله تعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ۝٢٤ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ۗ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ۝٢٥ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ ﴾ (إبْرَاهِيم: ٢٥-٢٦).

■ **رابعاً: التعاون:**

الإسلام يحض على الالتزام بالجماعة والتعاون، وينبذ الفرقة قال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴾ (المائِدَة: ٢).

وقال عليه الصلاة والسلام: « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً » (رواه مسلم).

فمن خصائص القائد المسلم حب العمل مع الآخرين، والتأليف بين الموظفين، وبث روح التعاون، والتعاضد، والعمل بروح الفريق، وحث المرؤوسين على العمل كفريق واحد.

■ **خامساً: الصدق:**

من الخصائص المهمة في القائد المسلم الصدق في القول والعمل، حيث يعطي المنهج الإسلامي في الإدارة قيمة كبيرة للصدق، قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَكُونُواْ مَعَ ٱلصَّٰدِقِينَ ﴾ (التَّوْبَة: ١١٩)، وقال تعالى: ﴿ فَلَوْ صَدَقُواْ ٱللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ﴾ (مُحَمَّد: ٢١). وقال تعالى: ﴿ لِّيَجْزِيَ ٱللَّهُ ٱلصَّٰدِقِينَ بِصِدْقِهِمْ ﴾ (الأَحْزَاب: ٢٤). وفي الحديث الشريف: عن ابن مسعود رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً» (متفق عليه).

■ **سادساً: الحلم والأناة:**

الحلم والأناة خصلتين ربط الإسلام بينهما وحث على التحلي بهما وهما يعتبران من الخصائص المحمودة في الإداري المسلم. قال تعالى: ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ (الأَعْرَاف: ١٩٩). وقال تعالى: ﴿ وَلَا تَسْتَوِى ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ۝٣٤ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُواْ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴾ (فُصِّلَت: ٣٤-٣٥). وقال تعالى: ﴿ وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِ ۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ (آلِ عِمْرَان: ١٣٤). وفي الحديث النبوي: عن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله ﷺ « إن الله يحب الرفق في الأمر كله » (متفق عليه). وعن عائشة رضي الله عنها قالت، قال رسول الله ﷺ: « إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطى على سواه » (رواه مسلم). وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله ﷺ « إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع منه شيء إلا شانه » (رواه مسلم)، وعن أنس رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: « يسروا ولا تعسروا، وبشروا ولا تنفروا» (متفق عليه). وقال رسول الله ﷺ مخاطباً أشجع عبد القيس: « إن فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة» (رواه مسلم).

■ **سابعاً: التواضع:**

التواضع من صفات المسلم التي حث الإسلام على التحلي بها قال وتعالى: ﴿ وَعِبَادُ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى ٱلْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ ٱلْجَٰهِلُونَ قَالُواْ سَلَٰمًا ﴾ (الفُرْقَان: ٦٣). وقال تعالى: ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ (الشُّعَرَاء: ٢١٥). وفي الحديث النبوي الشريف: عن

عياض بن حمار رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله تعالى أوصى إليّ أن تواضعوا حتى لا يبغى أحد على أحد ولا يفخر أحد على أحد» (رواه مسلم). إن هذه الأدلة من القران الكريم والسنة النبوية المطهرة تدل بوضوح على أهمية خصلة التواضع في القائد المسلم.

خصائص القيادة الإدارية في الإسلام
القوة
الأمانة
التقوى
الرفق والرحمة
التعاون
الصدق
الحلم والأناة
التواضع
الشكر
حفظ اللسان
الجود والكرم

شكل رقم (٢) خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام

■ **ثامناً: الشكر:**

يحث الإسلام على شكر الله سبحانه وتعالى وربطه بشكر الناس. الإداري يتلقى دائما جهود المرؤوسين لذا يلزمه تقديم التقدير والشكر لمن يستحقه. قال سبحانه وتعالى ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ (إبْرَاهِيم: ٧). وقال تعالى: ﴿ فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ ﴾ (البَقَرَة: ١٥٢). وفي الحديث الشريف: قال رسول الله ﷺ: « أشكركم لله أشكركم للناس»(رواه الطبراني) وقال ﷺ: « إن الله جميل يحب الجمال، ويحب أن يرى أثر نعمته على عبده، ويبغض البؤس والتباؤس » (رواه البيهقي). وقال أيضاً: «من أوتي معروفاً فليذكره: فمن ذكره فقد شكره، ومن كتمه فقد كفره» (رواه الطبراني).

■ **تاسعاً: حفظ اللسان:**

طبيعة عمل الإداري يفرض عليه أن يقضي جل وقته في مقابلة الآخرين والتحدث إليهم والاستماع لهم، لذا كانت خاصية حفظ اللسان، وعدم التحدث إلا فيما يفيد من الخصائص المهمة للإداري، قال تعالى: ﴿ وَٱجْعَل لِّي لِسَانَ صِدْقٍ فِي ٱلْآخِرِينَ ﴾ (الشُّعَرَاء: ٨٤). وقال تعالى: ﴿ يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُم بِمَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾ (النُّور: ٢٤). وفي الحديث النبوي: عن أبي موسى رضي الله عنه قال: سئل رسول الله ﷺ أي المسلمين أفضل ؟ قال: «من كان يؤمن بالله واليوم الآخر، فليقل خيرا أو ليصمت» (متفق عليه). وقال ﷺ: «أكثر خطايا ابن آدم من لسانه» (رواه الطبراني والبيهقي) .وقال أيضاً: « الصمت حكمة وقليل فاعله » (ابن حبان).

■ **عاشراً: الجود والكرم:**

الكرم والشجاعة من الصفات المرتبطة بالقادة خاصة في المجتمعات العربية وقد امتدح الإسلام صفة الجود والكرم وحث على الإنفاق قال تعالى:) ﴿ لَن تَنَالُوا۟ ٱلْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُوا۟ مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنفِقُوا۟ مِن شَيْءٍ فَإِنَّ ٱللَّهَ بِهِۦ عَلِيمٌ ﴾ (آل عِمْرَان: ٩٢). وقال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَنفِقُوا۟ مِن طَيِّبَٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّآ أَخْرَجْنَا لَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا۟ ٱلْخَبِيثَ مِنْهُ تُنفِقُونَ وَلَسْتُم بِـَٔاخِذِيهِ إِلَّآ أَن تُغْمِضُوا۟ فِيهِ ۚ وَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ (البَقَرَة: ٢٦٧). فالقائد الذي يتحلى بصفة الكرم يحبه مرؤوسيه ويغفرون له بعض هفواته ويتقبلون توجيهاته برحابة صدر.

❖ الوظائف الإدارية في منهج الإسلام:

يتم التعامل مع الوظائف الإدارية في منهج الإسلام كما جاء في التعاليم الإسلامية المنبثقة من القرآن الكريم والسنة النبوية، وكتابات بعض المفكرين المسلمين، وذلك على النحو التالي :

■ **أولاً: منهج الإسلام في التخطيط :**

يعرَّف التخطيط بأنه الاحتياطات والاستعدادات العملية لما يواجه الإنسان مستقبلاً من ظروف عملية واجتماعية وغيرها، ويتضمن التخطيط تحديد مسارات العمل المستقبلي من خلال وضع الأهداف تحقيقها. وقد اتصف الله سبحانه وتعالى بأنه المدبر والعليم والحكيم، وكل هذه الأسماء والصفات لها دلالة واضحة على عظم وظيفة وهي التخطيط، وجاء الإسلام ليؤكد على أهمية التخطيط من أجل حياة المسلمين في دنياهم وأخراهم، لذا نجد الإسلام دعا إلى العمل بجانب العبادة، فالدين علم وعمل وعبادة قال تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة:١٠٥)

وقال تعالى: ﴿ وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴾ (القصص:٧٧) .

وحينما يؤمن الإداري المسلم بأن الله سبحانه وتعالى هو المدبر، أي العليم بأدبار الأمور وعواقبها والذي يصرف الأمور بحكمته وتدبيره، حيث، قال تعالى: ﴿ يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ﴾ (السجدة:٥)، يكون ذلك الأيمان باعثًا على استشعار مقتضيات تلك المعاني سلوكًا وعملا بحيث يعد للأمور المحتملة عدتها مستقبلاً.

والمنهج الإسلامي في الإدارة يؤكد على أهمية النية الصادقة المخلصة في التخطيط لتحقيق الهدف لقول الرسول ﷺ « إنما الأعمال بالنيات » (رواه الترمذي)، وقد أكد سبحانه وتعالى على أهمية التخطيط من أجل حاجات الأمم منذ العصور القديمة، ولعل في قصة يوسف عليه السلام مع فرعون ما يؤكد حقيقة التخطيط وأهميته في حياة الناس على مدى سنوات طويلة امتدت إلى خمسة عشر عاماً وهو ما يسمى التخطيط طويل المدى(٧).

يقول تعالى: ﴿ وَقَالَ ٱلۡمَلِكُ إِنِّيٓ أَرَىٰ سَبۡعَ بَقَرَٰتٖ سِمَانٖ يَأۡكُلُهُنَّ سَبۡعٌ عِجَافٞ وَسَبۡعَ سُنۢبُلَٰتٍ خُضۡرٖ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٖۖ يَٰٓأَيُّهَا ٱلۡمَلَأُ أَفۡتُونِي فِي رُءۡيَٰيَ إِن كُنتُمۡ لِلرُّءۡيَا تَعۡبُرُونَ ﴾ (يوسف:٤٣)

والقران الكريم يحثنا على الاهتمام بتلك الوظيفة الهامة بقول الله تعالى: ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ ... ﴾ (الأنفال:٦٠) فمن هذه الآية يفهم الدعوة الجادة إلى التخطيط، والذي يجب أن يكون عليه الإداري المسلم والمنظمات الإسلامية.

وعند تتبع أقوال الرسول وأفعاله نجد دلالات واضحة على أهمية ممارسة التخطيط للفرد المسلم ومن ذلك ما رُوي عنه ﷺ بقوله لذلك الأعرابي الذي ترك ناقته دون عقال، وتوكل على الله ثم هربت «اعقلها و توكل» (رواه الترمذي)، وفي حديث آخر للترمذي «لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله لرزقكم كما يرزق الطير تغدو خماصا وتروح بطانا» (رواه الشهاب). إلى جانب ذلك تلك الحكمة والتدبير التي اتصف بها ﷺ في جميع الغزوات والفتوح. فالإداري المسلم يجب أن يعطي وظيفة التخطيط أهميتها سواء في إدارته أو حياته الخاصة والعامة(١٠).

لقد بات واضحاً أن التخطيط يشمل جميع جوانب الحياة، والإدارة التربوية هي المسؤولة عن تنفيذ الخطط لبناء المجتمع المسلم، فالمدرسة هي اللبنة الأولى والوحدة التنفيذية التي تستطيع التأثير على أفراد المجتمع من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة من أولياء أمور، ومؤسسات اجتماعية، وسياسية واقتصادية، خاصة أننا نعيش في عصر تتفجر فيه المعرفة مع تقدم وسائل الإعلام، وإيصال المعلومة للأطفال عبر وسائل الإعلام المرئية والمقروءة، لذا كان التخطيط

من الممارسات الإدارية التي دلت على أهميتها الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، ويجب ممارسة التخطيط في جميع المستويات الإدارية المختلفة سواء على مستوى المدرسة أو إدارة التعليم أو الوزارة.

■ **ثانياً: منهج الإسلامي في التنظيم:**

التنظيم من الوظائف الإدارية الأساسية التي من خلالها يتم تقسيم العمل إلى أقسام أو جزئيات وتوزيعه على العاملين في المنظمة، بحيث ينتظم العمل وتوزع المسؤوليات بين أفراد المنظمة.

أمثلة للتنظيم في الإسلام:

آيات الكون: الإسلام هو دين التنظيم بمعناه العام، قال تعالى: ﴿ وَءَايَةٌ لَّهُمُ ٱلَّيْلُ نَسْلَخُ مِنْهُ ٱلنَّهَارَ فَإِذَا هُم مُّظْلِمُونَ ﴿٣٧﴾ وَٱلشَّمْسُ تَجْرِى لِمُسْتَقَرٍّ لَّهَا ۚ ذَٰلِكَ تَقْدِيرُ ٱلْعَزِيزِ ٱلْعَلِيمِ ﴿٣٨﴾ وَٱلْقَمَرَ قَدَّرْنَٰهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَٱلْعُرْجُونِ ٱلْقَدِيمِ ﴿٣٩﴾ لَا ٱلشَّمْسُ يَنۢبَغِى لَهَآ أَن تُدْرِكَ ٱلْقَمَرَ وَلَا ٱلَّيْلُ سَابِقُ ٱلنَّهَارِ ۚ وَكُلٌّ فِى فَلَكٍ يَسْبَحُونَ ﴾ (يس:٣٧-٤٠). فالمتأمل لهذه الآيات الكريمة يرى التنظيم الدقيق الرائع وترتيب الأشياء في نظام دقيق من أجل تحقيق استمرارية الحياة في الكون.

مراحل خلق الإنسان: جسم الإنسان كما خلقه الله فسواه وأحسن خلقه وتسويته مثال واقع على التنظيم الدقيق قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ مِن سُلَٰلَةٍ مِّن طِينٍ ﴿١٢﴾ ثُمَّ جَعَلْنَٰهُ نُطْفَةً فِى قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿١٣﴾ ثُمَّ خَلَقْنَا ٱلنُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا ٱلْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا ٱلْمُضْغَةَ عِظَٰمًا فَكَسَوْنَا ٱلْعِظَٰمَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَٰهُ خَلْقًا ءَاخَرَ ۚ فَتَبَارَكَ ٱللَّهُ أَحْسَنُ ٱلْخَٰلِقِينَ ﴿١٤﴾ ثُمَّ إِنَّكُم بَعْدَ ذَٰلِكَ لَمَيِّتُونَ ﴾(المؤمنون:١٢-١٥).

أسماء الله الحسنى: ومن أسماء الله وصفاته الحسنى الكثير مما يدل على معاني التنظيم مثل الحكيم، والمحصي، والرشيد، وغيرها فالتنظيم في حياة الإداري المسلم شيء ضروري في جميع أعماله سواء في عمله أو منزله. فالله سبحانه وتعالى متصف بأنه المحصي أي العالم بجميع الموجودات حركاتهم، وسكناتهم، وجميع شؤونهم، وأعمالهم،قال تعالى:﴿ وَأَحْصَىٰ كُلَّ شَىْءٍ عَدَدًۢا ﴾ (الجن:٢٨) (٧).

القواعد العامة للتنظيم في الإسلام:

الإسلام وضع القواعد العامة للتنظيم الاجتماعي قال تعالى: ﴿ أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۚ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴾(الزخرف: ٣٢).

هذه الآيات توضح أن الله تعالى قد جعل الاختلاف والتباين بين الناس سببًا لتقسيم العمل بينهم وتحقيقاً لمبدأ التخصص لكل منهم حسب طاقته وقدراته وخبرته، كما أن الإسلام جعل الناس درجات ليُسخّر الأعلى للأدنى في قضاء الأعمال التي تعود على المجتمع كله بالخير العميم، ولم يجعل الإسلام تسخير بعض البشر للبعض الآخر قائمًا على جنس أو لون أو رغبة في التحكم والعلو، وإنما ربط التسخير بطبائع البشر وظروفهم وإمكاناتهم، فجعلهم درجات بما اختلفوا من قوة وضعف، وعلم وجهل، وجد، وخمول، وغير ذلك من أوجه الاختلاف [1].

إن هذه الدرجات التي أقرها الإسلام، ورفع بها بعض الناس على بعض، والتي يمكن أن نطلق عليها في مجال الإدارة الهيكل التنظيمي إنما تتميز بالمرونة حسب ظروف كل مجتمع وحسب طريقة العمل المؤدى، فليس هناك ما يمنع من كان في درجة دنيا أن يرتفع بإيمانه إلى درجة أعلى، فإن الله لا يضيع أجر العاملين. والرقي والتقدم في منهج الإسلام لا يفرق بين الرجل والمرأة، يقول تعالى: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾ (النحل:٩٧). وهذا يدل أن درجات الرقي والتقدم مرهونة فقط بالإيمان والعمل. وصدق الله العظيم إذ يقول: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴾ (الأنعام:١٣٢).

التكامل في تنظيم المجتمع الإسلامي :

وبعد أن وضع القرآن الكريم القواعد العامة للتنظيم الاجتماعي جاء حديث الرسول ﷺ فوضح هذه القاعدة في مواقف عدة: يقول ﷺ: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى»(رواه مسلم).

فالرسول ﷺ في هذه الأحاديث ينظر للمجتمع الإسلامي على أنه مجتمع متكامل، ومن ثم فإن المنظمات القائمة فيه هي منظمات اجتماعية مفتوحة على بعضها تتعاون فيها جميع الطاقات من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وانطلاقاً من أن أي خلل في جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى، وأي تقصير في تخصص يؤثر على تخصصات أخرى كثيرة، وهذا ما جاءت به نظرية النظم التي تنظر إلى أي نظام على أنه مفتوح على الأنظمة الموجودة في المجتمع يتفاعل معها، وهذا النظام مكون من مجموعة من النظم تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف المرسومة. فالمتخصص في عمل معين لا يقتصر دوره على مجرد أداء عمله بكل ما لديه من طاقة، بل تقع عليه قبل ذلك وبعده تبعة تقديم كل ما يملك من أفكار أو نصائح أو خبرات في المجالات الأخرى انطلاقاً من مفهوم أن « الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» (رواه القرطبي) .

إن هذه الآيات والأحاديث باعث قوي للإداري المسلم للإقتداء بها في جميع معاملاته بحيث يكون منظماً في عمله، منظما في تعامله مع الآخرين منظماً في طريقة تنفيذه للأعمال المنوطة به.

التنظيم الإداري في صدر الإسلام :

ولو نظرنا إلى واقع ألأمه الإسلامية في عهد الرسول ﷺ ومن بعده من الخلفاء والتابعين لوجدنا مفهوم التنظيم بكل أنواعه قد عُرف وطُبق فكريا وعمليا. وما وجد ذلك الاستقرار والانتظام وانتشار وتوسع الدولة الإسلامية إلا لوجود التنظيم السليم من خلال التقسيم الجيد للعمل وتكافؤ السلطة والمسؤولية والمرونة مع الأحداث والأخذ بمبدأ التفويض(٧).

لقد وضع الرسول عليه الصلاة والسلام أسس التنظيم الاجتماعي في الدولة الإسلامية الأولى، فقسم العمل إلى إدارات واختار من المسلمين أكفأهم لتولي مسئولية هذه الإدارات. ومن أمثله ذلك عبدالله بن نوفل أول من تولى القضاء في المدينة، ومصعب بن عمير أول قارئ في المدينة، وزيد بن ثابت القائم بأعمال الترجمة (حيث كان يعرف الفارسية والروسية والقبطية والحبشية واليهودية)، ولم ينس الرسول ﷺ الإعلام الديني، فاتخذ من حسان بن ثابت وكعب بن مالك شعراء الدعوة الإسلامية، وكان لكل من يتولى إدارة أعوان يساعدونه ويأتمرون بأمره وينفذون تعليماته، كما كان الرسول ﷺ يرسل الجيش للغزوات وعلى رأسه أمير وخليفة للأمير وخليفة للخليفة.

كما أن الرسول ﷺ أنشأ مجلساً للشورى يتكون من أربعة عشر نقيباً يتم اختيارهم من بين أهل الرأي، والبصيرة، وأصحاب العقل، والفضل، وكان هذا المجلس يشمل التخصصات ليكون مرجعاً للمسلمين، عملاً بقوله تعالى:﴿ فَسْـَٔلُوٓاْ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ (الأنبياء:٧).

وفي عصر الخلفاء الراشدين اتسع نطاق الدولة الإسلامية، فاتسع نطاق التنظيم، إلا أنه سار على نفس القواعد التي كانت في عهد الرسول، متمثلة في الكفاءة، والخبرة، فقد أسند أبو بكر رضي الله عنه القضاء إلى عمر، كما أسند إلى أبي عبيدة أمانة بيت المال، وأسند إلى علي بن أبي طالب الإشراف على أسرى الحرب رضي الله عنهم جميعا.

وكذلك فعل عمر بن الخطاب، إذ احتفظ لنفسه بأعمال الخزانة، ووزع الأعمال على أصحاب الكفاءة، كل حسب خبرته، وأعلن ذلك بين الناس قائلاً: (من أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن القرآن فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتيني، فإن الله جعلني له خازناً وقاسماً(٢).

وقد اتخذ التنظيم في عهد عمر بن الخطاب جانبين أساسيين هما :

١- تقسيم إقليمي حيث قسمت الدولة إلى ولايات ومقاطعات.

٢- تقسيم مصلحي تبعًا للخطة العامة، سواء كانت مصلحة مركزية أم إقليمية، وهي ما أطلق عليها في الإدارة الإسلامية الدواوين.

وفي العصور التي تلت عصر الخلفاء الراشدين توسعت الدولة في إنشاء الدواوين، فظهرت دواوين جديدة، وزادت اختصاصات بعض الدواوين القائمة، واتسع نطاق اللامركزية، وتفويض السلطة بسبب اتساع أرجاء الدولة الإسلامية مع صعوبة المواصلات.

■ **ثالثا: منهج الإسلام في التوجيه:**

تبقى العمليات الإدارية ساكنة إذا لم يتم توجيه الأفراد لإنجاز ما هو مطلوب إنجازه، فوظيفة التوجيه هي المحرك الأساسي الذي يبعث الحياة في المؤسسة من خلال تحريك عمل الوظائف الإدارية الأخرى. والتوجيه وظيفة من وظائف الإدارة تشمل التوجيهات، والإرشادات، والنصائح، والتعليمات الشفوية والمكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه.

وقد ورد مفهوم التوجيه في القرآن الكريم حيث قال تعالى: ﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيْنِ أَحَدُهُمَآ أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَىْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَىٰهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُّ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِى هُوَ وَمَن يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ (سورة النحل ٧٦) وزخر القرآن الكريم والسنة المطهرة وسير الصحابة، والتابعين، والسلف الصالح برصيد هائل من التوجيهات، والإرشادات المتعددة، والمتنوعة التي تتعلق بالسلوك العام، والخاص، والعبادات، والمعاملات، والجوانب الاقتصادية، والسياسية، والإدارية، والاجتماعية، ونحوها، بحيث اشتملت على كل ما هو صالح للإنسان فأمرت الفرد والجماعة والراعي والرعية والرئيس والمرؤوس بكل ما هو خير ورغبت فيه، ونهت عن كل ما هو شر وحذرت منه.

شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية :

عندما أعطى الإسلام الإداري الحق في إصدار الأوامر، وفرض له طاعة الأتباع، فقد أوجب عليه شروط يجب عليه أن يأخذها بعين الاعتبار، وهي باختصار على النحو التالي :

١- يجب أن يكون التوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية، وألا تكون فيه معصية لله ورسوله، فمثلاً: الأمر الصادر بسرقة أو انتهاك كرامة، أو اعتداء على الغير، يخرج عن نطاق المنهج الإسلامي ومن ثم فلا طاعة فيه. يقول الرسول ﷺ :«لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق» (رواه مسلم) .

٢- يجب أن لا يكون في التوجيه مشقة متجاوزة للحدود العادية، بمعنى أن لا يكون أكبر من طاقة المرؤوس .. والمشقة العادية التي يقتضيها القيام بالواجبات لا مانع منها، أما المشقة

المتجاوزة فهي تجلب الحرج وهو ما نهى الله عنه تعالى حين قال: ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾(الحج: ٧٨) وفي هذا المعنى يقول الرسول ﷺ: « إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم،فلا تحملوهم فوق طاقتهم، فإن حملتوهم فأعينوهم» (رواه البخاري) .

٣- يجب أن يكون التوجيه مفهوماً من المرؤوس، وألا يكون فيه ضرر له أو للغير، فالأمر بإتلاف جهد إنسان، أو ماله هو أمر خارج عن المنهج الإسلامي، ولا تجب طاعته قال تعالى :﴿ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ ﴾ (البقرة:١٩٥). وتقول القاعدة الشرعية: (لا ضرر ولا ضرار).

٤- إن مَصدر التوجيه يجب أن لا يتورع عن إصلاح أي خطأ قد يقع منه، ولا تأخذه العزة بالإثم فيصر على رأيه، إذ إن كثيراً من الأوامر والقرارات يتبين عند التطبيق خطؤها، ومن ثم فالواجب يحتم إعادة النظر فيها وتلافي عيوبها، لأن الرجوع إلى الحق خير من التمادي في الباطل.

التشجيع والتحفيز:

تشتمل وظيفة التوجيه على ممارس تحفيز وتشجيع الموظفين والعمال على العمل عن طريق الحوافز العينية والمعنوية، ومن المهم بمكان أن يضع القائد المسلم تلك العملية الإدارية نصب عينه إدراكا لأهميتها. وحينما يقترن ذلك الاهتمام بالإيمان بصفات الله وأسمائه يكون أثره أكبر وأعم. فالله سبحانه وتعالى اتصف بأنه القابض والباسط أي مضيق الرزق على من شاء وموسعه على من أراد بحكمته قال تعالى: ﴿ اللَّهُ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَن يَشَاءُ وَيَقْدِرُ ﴾ (الرعد:٢٦).

واتصف كذلك بأنه الرزاق المتولي خلق الأرزاق والمتفضل بإيصالها إلى العباد والمسبب لها الأسباب ﴿ إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرَّزَّاقُ ذُو الْقُوَّةِ الْمَتِينُ ﴾(الذاريات:٥٨). فحينما تؤمن الإدارة المسلمة بمقتضيات ذلك الإيمان يكون حافزاً لها على الاهتمام بالنواحي المتعلقة بشؤون الموظفين من تحفيز وتشجيع لهم على مواصلة الإنتاج والإبداع في عملهم عن طريق الترقية الإدارية والزيادة في الرواتب لمن يستحق ذلك ولا يظلم أحداً منهم فالرزق على الله ومن الله.

■ رابعاً: منهج الإسلام في اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرارات وظيفة مهمة من وظائف الإدارة، و تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرّفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار. وتعرف بأنها قدرة الإداري على اختيار التصرف السليم تجاه الإحداث المستجدة والمستقبلية، واتخاذ القرار المناسب. ولله المثل الأعلى فالله جل شأنه متصف بأنه المختار، قال تعالى: ﴿ وَرَبُّكَ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيَخْتَارُ ﴾(القصص:٦٨).

فوصف المختار يعني الذي إليه الاختيار في أفعاله وهو الأعلم بما فيها من الحكمة فيرجح ما يشاء على ما يشاء لعلمه بما فيها من الخير والمصلحة الراجحة. وهو سبحانه الحكيم أي المصيب في التقدير، والمحسن في التدبير فكل تلك الأسماء والصفات تجعل لدى الإداري المسلم القناعة التامة بأهمية إتقان القرارات التي يتخذها (٧) .

إن المعيار الأساسي للاختيار في اتخاذ القرار في المنهج الإسلامي هو المصلحة الإسلامية، فالبديل الذي يحقق أفضل مصلحة للمسلمين هو الذي يجب الأخذ به، والمصلحة الإسلامية تتطلب أن لا يتضمن البديل خروجًا على منهج الله أو على شريعته سبحانه وتعالى. ومن الأساليب التي يلجأ إليها الإداري المسلم عند الاختيار بين بدائل متقاربة في نتائجها، وآثارها نظام الاستخارة: وهي مزية خاصة مَنَّ الله بها على المسلمين، إذ يلجأون إلى الله طلباً للتوفيق، بالصلاة ركعتين يدعون فيهما بدعاء مأثور عن النبي ﷺ، ويطلبون من الله إرشادهم لأفضل البدائل المتاحة، وبعدها يجد القائم بالعمل نفسه متوافقاً مع بديل معين، وقد تهيأت له الظروف في سبيل الأخذ بهذا البديل.

عن جابر رضي الله عنهما قال :« كان رسول الله ﷺ يعلمنا الاستخارة في الأمور كلها، كما يعلمنا السورة من القرآن الكريم يقول: (إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك وأستقرؤك وأسألك من فضلك العظيم، فإنك تقدر ولا أقدر، وتعلم ولا أعلم، وأنت علام الغيوب، اللهم إن كنت تعلم أن هذا الأمر خير لي في ديني ومعاشي وعاقبة أمري، أو قال: عاجل أمري وآجلة، فاقدره لي ويسره لي ثم بارك لي فيه، وإن كنت تعلم أن هذا الأمر شر لي في ديني ومعاشي وعاقبة أمري، أو قال عاجل أمري وآجلة، فاصرفه عني واصرفني عنه، واقدر لي الخير حيث كان ثم أرضني به » (رواه البخاري).

■ **خامساً: منهج الإسلام في الرقابة:**

الرقابة عملية إدارية ضرورية ومهمة ينبغي على المنظمات أن توليها أهمية كبيرة ولا سيما إذا أرتبط ذلك الاهتمام بالأيمان بأسماء الله وصفاته الدالة على ذلك. يقول الله تعالى:﴿ إِنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌۢ بَصِيرٌ ﴾(الحج:٦١)، ﴿ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ﴾(غافر:٥٦)، ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾(النساء:١)، ﴿ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا ﴾(الأحزاب :٥٢)، فالسميع والبصير والرقيب كلها صفات دالة على أن الله أحاط بكل شيء علما، فهو سبحانه المتصف بالسمع والبصر لجميع الموجودات بدون حاسة أو آله، فيعلم تعالى جميع المبصرات، والمسموعات تمام العلم، وتنكشف له وتتجلى تمام الانكشاف، والتجلي. وهو الرقيب الحفيظ الذي لا يغفل،

والحاضر الذي لا يغيب، والعليم الذي لا يعزب عنه شيء من أحوال خلقه يعلم ما تحمل كل أنثى وما تغيض الأرحام وما تزداد.

فالعبد عندما يوصف بأنه رقيب فمعنى ذلك أنه المسئول عن حفظ الأشياء المترصد لها المتحرز من الغفلة عنها يقال رقبت الشيء أرقبه رقبة إذا راعيته وحفظته. فالإداري المسلم مسؤول أمام الله وأمام الناس عن تلك المهمة المنوطة به، من تنفيذ للأهداف المطلوب تحقيقها حسب الخطة والتنظيم الرسوم لها(٧).

والرقابة بالمعنى العام هي متابعة ما يحدث للتأكد من أنه يتم وفقًا للخطط الموضوعة. والمفهوم الإسلامي للرقابة أنها عملية مستمرة تقع على عاتق جميع العاملين بالمنظمة ولا تختص بها جهة واحدة، وفي هذا يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: « كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» (رواه مسلم) .

أنواع الرقابة :

ويمكن القول إن هناك ثلاثة أنواع للرقابة في الإسلام وهي:

الرقابة الإلهية .

الرقابة الذاتية .

الرقابة العامة .

١- الرقابة الإلهية: وهي المصدر الرئيسي للرقابة، وتنبع من إحساس المسلم بأن تصرفاته وإن خفيت على الأجهزة الرسمية أو على المجتمع فإنها لا تخفى على الله سبحانه وتعالى، بل ستكون مصدر ثواب، أو عقاب يوم القيامة يقول تعالى: ﴿ يَوْمَئِذٍ تُعْرَضُونَ لَا تَخْفَىٰ مِنكُمْ خَافِيَةٌ ﴾.(الحاقة: ١٨)

ويقول: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَخْفَىٰ عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي ٱلْأَرْضِ وَلَا فِي ٱلسَّمَآءِ ﴾(آل عمران:٥)

ويقول :﴿ يَوْمَ هُم بَٰرِزُونَ لَا يَخْفَىٰ عَلَى ٱللَّهِ مِنْهُمْ شَيْءٌ ﴾.(غافر:١٦)

ويقول ﴿ وَإِن تُبْدُواْ مَا فِيٓ أَنفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُم بِهِ ٱللَّهُ ﴾.(البقرة:٢٨٤)

والمسلمين جميعاً يوقنون بهذه الحقيقة ويعلنوها دائماً: ﴿ رَبَّنَآ إِنَّكَ تَعْلَمُ مَا نُخْفِي وَمَا نُعْلِنُ ﴾.(إبراهيم:٣٨) .

٢- الرقابة الذاتية: يتميز المنهج الإسلامي باهتمامه بالأشكال المختلفة للرقابة، إلا أنه يعطي اهتماماً أكبر للرقابة الذاتية النابعة من الضمير، ويعدها أنجح الأساليب الرقابية والضمير هو صوت الله الحي الكامن في الإنسان، ويعرفه البعض بأنه: (كل نزعة خيرية كامنة في الإنسان بالفطرة) .

يقول الرسول ﷺ: «اعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك»(رواه مسلم) ويقول عليه الصلاة والسلام :«إن الله لا ينظر إلى صوركم وأجسادكم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم» (رواه مسلم) .

والرقابة الذاتية تجعل الفرد هو الذي يُقومٌ نفسه ويُصحح أخطاءه ويحاول قدر الجهد إتقان العمل المنوط به. يقول الرسول ﷺ محاولاً تنمية هذه الرقابة في النفس الإنسانية « حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا » (رواه الترمذي) ويقول: « الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك» .

٣- الرقابة العامة: عرف الإسلام الرقابة العامة بأنها: الرقابة التي تحاول تفادي الأخطاء قبل وقوعها (الرقابة الإيجابية)، والرقابة السلبية التي تحاسب على الأخطاء بعد وقوعها (الرقابة السلبية)، والرقابة العامة في الإسلام تنبع من مفهوم أن النفس أمارة بالسوء، ومن ثم فهي في حاجة إلى من يراقب أعمالها ويردعها، إن لم ترتدع بالضمير الداخلي. إلا أن الإسلام كان سباقاً في الأخذ بمفهوم الرقابة الإيجابية والأثر الإسلامي المشهور الذي يقول: (الوقاية خير من العلاج) كان هو المرجع في الأخذ بمفاهيم الرقابة الإيجابية في مدارس الفكر المعاصر. والرقابة الإيجابية هي رقابة فعالة تهدف إلى اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب، أو تقديرها قبل وقوعها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع وقوعها[١٢].

وهذا النوع من الرقابة يعد مدخلاً تعاونياً بين الإدارة والقائمين بالتنفيذ، إذ أنها تحاول التعرف على نقاط الضعف في التنظيم، وترفع بذلك التقارير إلى المسئولين، حتى يمكن لهم اتخاذ الإجراءات اللازمة .

أما الرقابة السلبية فهي التي تظهر الأخطاء التي وقعت فعلاً وتكشفها أمام المسئولين لاتخاذ إجراءات العقاب على من تسببوا فيها .

والإسلام في مفهومه للرقابة السلبية يفرق بين نوعين من الأخطاء. فهناك الأخطاء المتعمدة التي قصد بها الإساءة إلى التنظيم، وهذه يجب أن تؤخذ بالشدة الرادعة والعقاب الشديد، والأخطاء العادية الناجمة عن كثرة العمل أو بسبب عدم الفهم للتعليمات، أو بسبب الطبيعة الإنسانية كالسهو والنسيان .. وغيرها، وهذه تعالج بالتوجيه والتنبيه والتوعية[٦].

❖ بعض الرواد المسلمين في الفكر الإداري :

■ **الفارابي** Pharabi:

وهو أبو نصر محمد الفارابي ولد بفاراب في بلاد تركستان حوالي سنة ٢٥٩هـ وتوفي سنة

٣٣٩هـ، درس الرياضيات والعلوم الدينية والآداب والفلسفة واللغات. وله مؤلفات عديدة بلغت نحو مائة كتاب ورسالة منها: السياسات المدنية آراء أهل المدينة الفاضلة إحصاء العلوم الآداب الملوكية، و غيرها. ومما جاء في كتابه المشهور (آراء أهل المدينة الفاضلة) الآتي:

أولاً: الجماعة الفاضلة، وترتكز على:

١- التعاون الكامل باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس، ولهذا لابد من أن يتعاون مع من حوله ليحصل على ما يحتاجه ويقدم للآخرين ما يحتاجونه تبادلاً للمنافع.

٢- السعادة كهدف عام: أي أن التعاون الذي يتم بين أفراد الجماعة الفاضلة يؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا والارتياح والسعادة نتيجة الثمرة التي يحصدونها من وراء تعاونهم مع بعضهم بعضاً.

٣- الجماعة الفاضلة لا تتحقق عشوائياً، وإنما يتطلب ذلك تنظيماً قوامه التدرج الرئاسي: أعلاها رئيس المدينة وقاعدتها الذين يخدمون ولا يخدمون وهذا التعاون بين الناس -الجماعة الفاضلة - إنما مردة تفاوت في قدرات أعضائها.

ثانياً: القيادة الفاضلة

يرى الفارابي بخياله المثالي أن مدينته الفاضلة لن تحقق إلا بقيادة فاضلة:-

تتسم بصفات طبيعية قيادية وعددها اثنتا عشرة صفة فطرية قيادية التي ينبغي أن تتوافر في حاكم المدينة الفاضلة، وصفات مكتسبة قيادية وعدد لها ستة صفات وهي على النحو التالي:

أ) الصفات الفطرية:

١- أن يكون القائد تام الأعضاء.

٢- أن يكون جيد الفهم والتصور لكل ما يقال له.

٣- أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه.

٤- أن يكون جيد الفطنة ذكياً إذا رأى الشيء بأدنى دليل فطن له.

٥- أن يكون حسن العبارة يواتيه لسانه على إبانة كل ما يضمره إبانة تامة.

٦- أن يكون محبًا للعلم.

٧- أن يكون غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح متجنباً بالطبع للعب مبغضاً للذات.

٨- أن يكون محباً للصدق وأهله مبغضاً للكذب وأهله وأن تسمو نفسه بالطبع إلى الأرفع منها.

٩- أن يكون الدرهم والدينا هينة عنده.

١٠- أن يكون بالطبع محباً للعدل وأهله ومبغضاً للجور والظلم وأهلهما.

١١- أن يكون عدلاً غير صعب القيادة ولا جموحاً ولا لحوحاً إذا دعي إلى العدل.

١٢- أن يكون قوي العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل.

ويرى الفارابي أن من الصعب توافرها مجتمعة في شخص إذ يقول « واجتماع هذه كلها في إنسان واحد عسر فلذلك لا يوجد من فطر على هذه الفطر الواحد بعد الواحد والأقل من الناس ».

ب) الصفات المكتسبة:

١- أن يكون القائد حكيمًا .

٢- أن يكون عالمًا حافظاً للشرائع والسنن والسير .

٣- أن يكون له جودة استنباط فيما لا يحفظ.

٤- أن يكون له جودة رؤية وقوة استنباط لما سبيله أن يعرف في وقت من الأوقات.

٥- أن يكون له جودة الرشاد بالقول إلى شرائع الأولين .

٦- أن يكون له جودة ثبات ببدنه في مباشرة أعمال الحرب .

■ **الماوردي** Mawarrdi :

وهو أبو الحسن علي بن حبيب البصري الذي أشتهر «بالماوردي» ولد بالبصرة سنة ٣٦٦هـ/ ٤٥٠هـ وله عدة مؤلفات منها «الأحكام السلطانية والولايات الدينية» و «أدب الدنيا والدين» و «الوزارة» و «نصيحة الملوك» و «تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك» و «الحاوي الكبير» وغيرها.

في كتابة "الأحكام السلطانية" ركز على أسلوب الإدارة والحكم وتناول رئاسة الدولة والواجبات العامة والخاصة للحاكم فيما يتعلق بموظفيه وشروط أهليته للحكم وكذلك الوزارة وأنواعها وشروط التعيين بها والإمارة (الحكم المحلي) والقضاء والدواوين والحسبة وتنظيمها. و الماوردي الفقيه القاضي يعتبر من أشهر الرواد المسلمين في مجال الإدارة الحكومية.

■ **الغزالي** Ghazali:

وهو أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي ولد بقرية غزالة ببلاد فارس سنة ٤٥٠هـ/ ١٠٥٨م وله مؤلفات كثيرة منها : «المستصفي» و «الاقتصاد في الاعتقاد» و «إحياء علوم الدين» و «تهافت الفلاسفة» و « ميزان العدل» و « الفلاسفة والأخلاق» و «التبر المسبوك في نصيحة الملوك» الذي وضع فيه نصائح إدارية حكيمة مركزاً فيها على عنصري العدل والإنصاف،

ومبيناً لهما عشرة أصول تعتبر كواجبات ينبغي على الحاكم المسلم الالتزام بها مثل:

١- الابتعاد عن التسلط والظلم.

٢- الاقتراب من العلماء.

٣- الرفق بالرعية.

٤- واستشعار مسؤولية الحكم أمام الله سبحانه وتعالى.

■ **ابن تيمية** Bin Timeyah:

وهو شيخ الإسلام أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن تيمية. ولد بحران في بلاد الشام سنة ٦٦١هـ وتوفي سنة ٧٢٨هـ وهو عالم جليل وفقيه ملهم وله كتب عديدة أشهرها الفتاوى وتربو على عشرين مجلدا، وكتاب «السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية» وكتاب «الحسبة ومسؤولية الحكومة الإسلامية». ومن أهم ما جاء في السياسة الشرعية الخطوات الواجب اتباعها لمحاربة الفساد الإداري وتولية الوظائف العامة للأكفاء وهي تمثل خطة للإصلاح الإدارية ويمكن اختصارها كالآتي:

١- استعمال الأصلح: إذ يجب على الحاكم المسلم أن يعين في الوظائف العامة الشخص الأصلح مدنياً أو عسكرياً.

٢- اختيار الأمثل: فإذا لم يوجد الشخص الأصلح فليجتهد الحاكم في اختيار الأمثل بين الموجودين.

٣- اجتماع القوة والأمانة: وهاتان الصفتان يصعب توافرهما معاً في كل الناس. فيحرص الحاكم على اختيار القوي للوظيفة التي تحتاج إلى القوة، والأمين للوظيفة التي تحتاج إلى الأمانة.

٤- معرفة الأصلح: تتم عن طريق معرفة هدف الوظيفة من وجودها وأفضل الوسائل لتحقيقه، وبهذا يتبين الأصلح.

■ **ابن القيم الجوزية** Bin-ulkayyim Aljozih:

وهو محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد بن حريز الزرعي الدمشقي. ولد سنة ٦٩١هـ وعرف بابن القيم الجوزية لأن أباه كان قيما على مدرسة في الجوزية. له مؤلفات عديدة أشهرها كتاب «إعلام الموقعين» وكتاب «الطرق الحكمية في السياسة الشرعية» وكتاب «الروح في الكلام مع أرواح الأموات والأحياء» و «زاد المعاد في هدي خير العباد» و «مدارج السالكين» وغيرها.

ومن اهتمامات ابن القيم في مجال النفس البشرية أنه اعتبرها نفساً واحدة ولكن لها صفات رئيسية ثلاث وتسمى بصفتها بناء على مسلكها وذلك وفقاً لما جاء في القرآن الكريم وهي:

١- النفس المطمئنة: ويتحقق ذلك عندما تنتقل النفس من الشك إلى اليقين ومن الجهل إلى العلم ومن الغفلة إلى الذكر ومن الخيانة إلى التوبة ومن الرياء إلى الإخلاص ومن الكذب إلى الصدق ومن العجز إلى الكيس ومن التيه إلى التواضع.

٢- النفس اللوامة: ويتحقق ذلك من كثرة التلوم، أي التردد وكثرة التقلب والتلون، فتذكر وتغفل، وتقبل، وتعرض، وتلطف، وتكشف، وتنيب، وتجفو، وتحب، وتبغض، وتفرح، وتحزن وترضي، وتغضب.

٣- النفس الأمارة: ويتحقق ذلك من كثرة الذم، وما تميل إليه من فعل السوء، والمخالفات، إلا إذا تخلص صاحبها من شر نفسه بتوفيق الله تعالى.

وابن القيم هنا يخالف من يقول إن للإنسان ثلاث أنفس، ويرى أنها نفسٌ واحدة لها ثلاث صفات سلوكية تعرف بأي منها.

■ **ابن خلدون** Bin Khaldoon:

هو أبو زيد عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي. ولد في تونس سنة ٧٣٢هـ وتوفي سنة ٨٠٨هـ ويعرف بأنه حضرمي من اليمن هاجر إلى بلاد الأندلس بعد فتحها. عمل في أجهزة الدولة كثيراً في وظائف إدارية وسياسية، ثم ترك عمله وآثر التفرغ للتأليف والتدريس حيث التحق بجامع الأزهر ودرس فيه ومن أشهر مؤلفاته «كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر» ثم أضاف إلى كتابة هذا مقدمة اشتهر بها وسميت «مقدمة ابن خلدون» ويعتبر من الرواد الأوائل لعلم الاجتماع حيث اهتم بـ:

١- التأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعية.

٢- نادى بالتنظيم الاجتماعي المرتبط بالمعارف القديمة بالعلوم الجديدة المكتسبة.

٣- اعتبر العمل مصدراً للقيمة.

لقد تمكن ابن خلدون من دراسة أساليب تحسين التنظيم عن طريق (علم الثقافة) الذي يبحث في مختلف نماذج المجتمع لكي يؤكد أحداثاً تاريخية، ويصحح تقارير تاريخية، وفي دراسته لتنظيمات مختلف المجتمعات وجد أن السبب النهائي مختلف عن السبب الرسمي، مثال ذلك: اختلاف التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي.

وخلص ابن خلدون إلى أن المرء لا بد أن يدرس النمو في التنظيم، وعلى هذا النحو يمكن التنبؤ بمال هذا النمو في المستقبل كالكائنات الطبيعية، وللتنظيم بداية، إذ أنه ينمو ويتطور ثم يصل إلى نهايته .. وبهذا يكون بن خلدون قد أوضح وجود التنظيمات الرسمية والغير رسمية في بيئة العمل، كما عرض مفهوم نظرية النظم (التي سبق مناقشتها في الفصل الثالث) عندما ناقش نمو التنظيم وشبهه بالكائن الحي الذي ينمو.

- **القلقشندي** Qalqashandi :

هو أبو العباس القلقشندي: ولد بقرية قلقشندة شمال القاهرة بمصر سنة ٧٥٦هـ وتوفي سنة ٨٢١ هـ. ومن أهم كتبه الموسوعة العلمية المسماه بـ «صبح الأعشى في صناعة الإنشاء» الذي يقع في ١٤ جزءاً. وقد أهتم القلقشندي بالسكرتارية، ووظيفة الكتابة ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وذكر أن لوظيفة الكتابة متطلبات أربعة هي:

أهمية الكتابة حيث لا يقوم بها شخص عادي بل يجب أن يكون ممتهناً الكتابة.

صفات الكاتب وهي صفات عامة يجب توافرها في الكاتب مثل الإسلام والاستقامة والبلاغة والكفاءة.

آداب الكتابة مثل: الإخلاص وكتمان السر والوفاء والقدرة على اختيار الوقت المناسب وحسن المعاشرة مع الجميع.

ثقافة الكاتب أي حيازة الكاتب على المعرفة العلمية ويكون على علم بالمجال الذي يكتب فيه وله خط جميل.

- **الشاطبي** Shatibi:

وهو أبو إسحاق بن موسى بن محمد اللخمي الشاطبي. والمتوفى في ٧٩٠هـ، محدث ولغوي ومفسر ومن أشهر علماء الأصول والفقه وله مؤلفاته عديدة أهمها كتاب «الاعتصام» وكتاب «الموافقات في أصول الأحكام» وكتاب «الاتفاق في علم الاشتقاق» وغيرها. وقد أسهم في شرح مقاصد الشرع الحنيف مصنفاً في ضوئها حاجات الإنسان، فسبق علماء النفس الذين قدموا نظريات شتى في محاولة تفسير هذه الاحتياجات وما أطلق عليها بنظريات «الدوافع والحوافز». وقال الإمام الشاطبي أن مقاصد الشرع لا تخرج عن خمسة: حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسل، وحفظ المال.وإن هذه المقاصد تتجلى في ثلاثة أقسام هي: الضروريات، والحاجيات، والتحسينات(٤) .

الجدول التالي رقم (٣) يعرض أهم المبادئ الإدارية التي نادى بها هؤلاء العلماء إضافة إلى أبرز مؤلفاتهم.

الاسم	التاريخ	المبدأ الإداري	أهم المؤلفات
الفارابي	القرن الثالث هجري	المثالية في الإدارة	أهل المدينة الفاضلة
الماوردي	القرب الرابع هجري	الإدارة الحكومية	الأحكام السلطانية
الغزالي	القرن الخامس هجري	السلوك الإداري	التبر المسبوك في نصائح الملوك
ابن تيمية	القرن السابع هجري	الإصلاح الإداري	السياسية الشرعية في إصلاح الراعي والرعية
ابن خلدون	القرن الثامن هجري	اجتماعيات الإدارة	العبر وديوان المبتدأ والخبر
القلقشندي	القرن الثامن هجري	الإدارة المكتبية	صبح الأعشى في صناعة الإنشاء

جدول رقم (٣) بعض رواد الفكر الإداري في الإسلام

❖ هوامش الفصل الرابع:

١. أحمد إبراهيم أبو سن(١٩٩٦م): الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض .
٢. أحمد عبدا لعظيم محمد المنفلوطي: نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري، المؤسسة العربية الحديثة، القاهرة، بدون سنة نشر .
٣. حسين محمد سليمان(١٩٨٣م): رجال الإدارة في الدولة الإسلامية العربية، دار الصلاح، الدمام.
٤. حمدي أمين عبدا لهادي(١٩٩٠م): الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة.
٥. سليمان محمد الطحاوي(١٩٧٦م): عمر بن الخطاب واصول السياسة والإدارة الحديثة دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة .
٦. عوض، بكر زكي(٢٠٠٣م): منهج الإسلام في الحد من الجريمة(القواعد العامة)، مجلة البحوث الأمنية، المجلد (١٢)، العدد (٢٥)، أكتوبر .
٧. فريز محمود أحمد الشلعوط(٢٠٠٣م): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض .
٨. القطب محمد القطب طبليه (١٩٨٥م): نظام الإدارة في الإسلام، دار الفكر العربي بالقاهرة .
٩. محمد الرضا عبدالرحمن الأغبش(١٩٩٢م): تنظيم العمل الإداري، دار النشر الدولي، الرياض .
١٠. محمد بن عبدالله البرعي(١٩٩٤م): مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام ،نادي المنطقة الشرقية الأدبي، الدمام.
١١. محمد عبدالله آل ناجي(١٩٩٦م): القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة، مجلة الشريعة الإسلامية والدراسات الإسلامية، العدد التاسع والعشرون، الكويت .
١٢. وفيق الدقدوني (١٩٨٥م): الجندية في عهد الدولة الأموية، مؤسسة الرسالة، بيروت .

الفصل الخامس

النظام الإداري في المؤسسات التربوية

- تمهيد
- نظام الإدارة التعليمية والمدرسية
- أهداف الإدارة التعليمية والمدرسية
  - أهمية الأهداف
  - وضوح الأهداف
  - الأهداف وولاء العاملين في المدرسة
- خصائص الإدارة التعليمية
- خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة
- العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية
- أنماط النظام الإداري
  - أولاً: النظام الإداري المركزي
  - ثانياً: النظام الإداري اللامركزي
  - ثالثاً: النظام الإداري بين المركزية واللامركزية
- العوامل المؤثرة في المركزية واللامركزية
- هوامش الفصل

❖ تمهيد:

التعليم طريق أساسي لتحقيق أهداف المجتمع، فعن طريقه يتم إعداد القوى البشرية المدربة، التي تدفع عجلة التنمية بكل أبعادها لينهض المجتمع. إلا أن قدرة التعليم في تحقيق مهمته يتوقف على إدارته. والإدارة التعليمية هي الأداة التي من خلالها يمكن تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة، وتقويم العملية التعليمية. لقد احتلت الإدارة التعليمية مكانة مهمة في المجتمعات المتقدمة صناعياً وأصبحت تتميز عن مجالات الإدارات الأخرى (سواء في القطاع العام أو الخاص) بخصائص فريدة. وفي هذا الفصل سوف يتم استعراض نظام الإدارة التعليمية والمدرسية، وأهدافها وخصائصها التعليمية، والعوامل المؤثرة فيها، وهيكلها التنظيمي، وأنماط نظامها الإداري.

❖ نظام الإدارة التعليمية والمدرسية:

المدرسة كنظام حلقة من حلقات النظام التعليمي ككل. لذا نجد أن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاتها، كما أنها ليست نظاماً مغلقاً، بل هي جزء من الكيان الأكبر وهي الإدارة التعليمية، كما أنها نظام مفتوح على أنظمة المجتمع الأخرى تؤثر فيها وتتأثر بها. فالعلاقة بين الإدارة التعليمية (Education Administration) والإدارة المدرسية (School Administration) علاقة الكل بالجزء، والإدارة المدرسية تتأثر بالإدارة التعليمية من خلال ما تصدره السلطات المركزية من أوامر وتعليمات أو صلاحيات ما تؤثر على سير العملية التعليمية.

وتختلف النظم التعليمية من حيث مركزية ولا مركزية نظمها الإدارية، حيث تُعبّر المركزية واللامركزية (Centralization and Decentralization) عن مدى تفويض الصلاحية من المستويات الإدارية العليا في النظام التعليمي إلى المستويات الإدارية الدنيا: من الوزارة إلى مديريات التعليم ومنها إلى إدارات المدارس. فالنظام الإداري المركزي يتميز بالاحتفاظ بالصلاحيات لدى القيادة الإدارية في قمة الهرم الإداري، أما النظام الإداري اللامركزية فيتميز بتفويض جزء من هذه الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى مديريات التعليم وإدارات المدارس وسوف يتم الحديث عن المركزية واللامركزية في نظم الإدارة التعليمية والمدرسية في نهاية هذا الفصل.

❖ أهداف الإدارة التعليمية والمدرسية:

ذكرنا بأن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة المدرسية هي في الواقع مشتقة من أهداف الإدارة التعليمية، والتالي عرض للأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها مع ملاحظة أن هذه الأهداف تعبر أيضاً عن مجالات عمل مدير المدرسة، انظر الشكل رقم (١).

١- رعاية الطلاب:

ويتضمن هذا الهدف بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً روحياً، وعلمياً، وعقلياً، وجسمياً، وتربوياً، وثقافياً، ونفسياً، من خلال تقديم البرامج، والأنشطة، والخدمات التي تساعد الطالب على نمو شخصيته داخل المدرسة، وخارجها. وهنا تبرز كفاءة وفاعلية الإدارة التعليمية في تقديم ما تحتاجه الإدارة المدرسية من أفضل الخدمات، والبرامج، والمناهج المواكبة لتطورات العصر، والملائمة لقدرات الطلاب ومستوياتهم، وميولهم.

٢- تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس:

ويتضمن تحقيق هذا الهدف ملاحقة الإدارة التعليمية للمستجدات في المناهج، وطرق التدريس، وأساليبها التي تؤكد عملية الفهم والتفكير، والربط والاستنتاج، والكلية وليست الجزئية في عملية التعليم، إضافة إلى أهمية الدوافع في زيادة فاعلية التعلم. كما يتضمن تطوير المناهج الدراسية مراعاة الانفجار المعرفي، والفيض الهائل من المعرفة، وتراكمها السريع، وأهمية الاختيار المناسب. بحيث تعمل الإدارة التعليمية على تطوير منهاجها، وطرق التدريس باستمرار، حتى تكون أنواع التعليم وأساليبه مؤدية فعلاً لتحقيق الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.

ويجب على الإدارة التعليمية في تطويرها للمنهج الدراسي أن تراعي خصائص البيئة الاجتماعية، ومطالب المجتمع، وتبحث عن مشكلاته المجتمع، وتضع لها الحلول المبتكرة التي تدرب الطالب على العادات الحسنة، وتغرس في نفسه حب الأصالة، والتفكير، والاعتماد على النفس، وتعوده على النظام في حياته الخاصة والعامة. كما يجب أن تراعي المدرسة إدخال التعليم اليدوي، والربط بين المناهج، والعمل، والإنتاج، وتعزيز التعرف على المجتمع، ودراسة أوضاعه من خلال ضرب الأمثلة الحية عند تدريس المناهج المختلفة. كما يجب أن تراعي الإدارة التعليمية استخدام التقنيات الحديثة في عرض المنهج، ومراجعته مثل تقنية الحاسوب وغيرها [٤].

٣- الاهتمام بالمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة :

ويتضمن هذا الهدف العام شئون جميع العاملين في المدرسة بما فيهم المعلمين، ومساعدتهم على النمو المهني، والعلمي، والثقافي، واستخدام الأساليب الإدارية التي تحفزهم على العمل المنتج من خلال تقديم الحوافز المعنوية، والمادية المناسبة. إن هدف الإدارة في الاهتمام ورعاية المعلمين بالمدرسة يجب أن يشمل مراعاة حريات المعلمين المهنية التي تكفل لهم المشاركة في صياغة الأهداف، والسياسات التربوية، وتصميم، وتحديث المناهج وطرق التدريس، إضافة إلى مساهمة الإدارة في البرامج، والأنشطة التي توضح أهمية المعلم، والدور الذي يؤديه في المجتمع. ويدخل ضمن الاهتمام بالمعلمين إتاحة الفرص المناسبة للتطور المهني من خلال التنسيق لإقامة البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموجهون التربويون، وإيجاد قناة مفتوحة للمعرفة يستطيع أن يحصل المعلم من خلالها على جميع المستجدات التربوية، والعلمية في مجال تخصصه.

٤- توثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها :

يتضمن هذا الهدف إقامة جسور سليمة بين المدرسة، والمؤسسات الاجتماعية وشرائح المجتمع المختلفة. وأن تساير المدرسة تقدم المجتمع وتندمج فيه اندماجاً ايجابياً بحيث يصبح المجتمع معملاً حياً للدراسة، ومشاكل الحياة الرئيسية، وتكون محور البرنامج الدراسي. والإدارة يجب أن تنفتح على المجتمع المحلي من حولها، وتجذبه إلى نشاطات المدرسة، وتشركه في مسئولياتها.

يجب أن تسعى الإدارة إلى جعل المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع، بحيث تكون مؤسسة مفتوحة لجميع أفراد المجتمع من كبار، وصغار يستخدمون مرافقها من مكتبة، ومعمل، وملاعب، وقاعات اجتماعات، وحدائق وغيرها، كما يدخل ضمن هدف المدرسة في توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي إشراك الأهالي في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها، عن طريق مجالس الآباء، والجمعيات الثقافية الموجودة في بيئة المدرسة.

٥- توفير المستلزمات البشرية والمادية التنظيمية :

حتى تستطيع أن تحقق المدرسة هدفها العام في إعداد النشء، وتربيتهم تربية صحيحة على أسس سليمة بما يتفق وأهداف المجتمع، والصالح العام، فإن إعداد وتنمية الكوادر البشرية، وتوفير المستلزمات البشرية، والمادية والتقنية هدف يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقه بفعالية. ويجب ملاحظة أنه كلما زاد تعقيد الأهداف التربوية التي تسعي المدرسة لتحقيقها زادت ديناميات النمو لنظام المدرسة، وبالتالي زاد من استهلاك الموارد، وزادت مهمة الإدارة، في بلوغ هدفها لتحقيق هذه الموارد.

■ **أهمية الأهداف:**

الفلسفة التربوية هي التي توجه النظام التربوي، ومنها تشتق الأهداف الكبرى للنظام التربوي ثم أهداف المراحل التعليمية، وأهداف الإدارة المدرسية. وفي حالة غياب الفلسفة التربوية، أو غموضها، أو انفصالها عن واقع المجتمع يكون من الصعب تحديد سياسة واضحة للنظام التعليمي، وأهداف محددة للإدارة المدرسية. وأي إدارة سواء كانت مدرسية، أو إدارة مصنع، أو غيرها تسعى لتحقيق هدف معين، وكلما كان هذا الهدف واضح، ومحدد استطاعت الإدارة أن تسخر الإمكانيات البشرية، والمادية لتحقيقه. من الأهمية أن يستند الهدف إلى فلسفة تربوية، واجتماعية صريحة، وأن ينطلق الهدف من واقع المجتمع، حتى لا تعدو الأهداف مرجعاً نظرياً يرجع إليه أحياناً، وقلما تترجم إلى أهداف تفصيلية على مستوى المدرسة والمناهج الدراسية.

■ **وضوح الهدف:**

معظم المؤسسات تواجه بعض الشك خلال قيامها بعملها. هذا الشك يؤدي إلى قدرة مديري هذه المؤسسات في التنبؤ بما سيحدث الأهداف غير الواضحة للتعليم أن من أهم مصادر هذا الشك. فالمؤسسات هي عبارة عن أدوات لتحقيق أهداف معينة، وهذه الأهداف هي التي تحدد النتائج النهائية المرغوبة، وتحدد مكان توجيه الجهود، والطاقات الحالية، وبذلك فإن الأهداف هي التي ترشد صناعة القرار، واختيار طرق العمل البديلة، وكذلك فإن الأهداف تستخدم كقاعدة لتقييم المؤسسة، و أفرادها. وعندما يتم وصف المدارس على أن أهدافها غير واضحة، فإن ذلك يعني أن المدرسة لها عدة أهداف متضاربة. إن عدم وجود توافق على الأهداف، و أولويات تحقيق هذه الأهداف يعني أن مهمة مدارسنا تتغير كل ما هبت رياح جديدة. إن انعدام وجود الاتفاق على الأهداف، بالإضافة إلى مشاكل قياس الناتج وتقييمه يجعل من الصعب تخمين فيما إذا كانت المدارس قد حققت أهدافها المرجوة[11].

■ **الأهداف وولاء العاملين في المدرسة:**

إن هدف المدرسة يعتبر أهم العناصر في الولاء، والانتماء المدرسي، ومع أن هدف المدرسة يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لسلوك العاملين فيها، إلا أن جميع أعضاء المدرسة سيفهمون هدف المدرسة بدرجات متفاوتة، وسيؤثر ذلك على سلوكهم. فإن كان لأهداف المدرسة أي منفعة يلمسها العاملون فيها فإن ذلك سيزيد من تقديرهم، واحترامهم للعمل حتى يصبح ذو قيمة شخصية لهم. كما أن ولاء العاملين في المدرسة لأهدافها يولد لديهم ولائهم للمدرسة نفسها، واهتمامهم لبقائها، ونموها.

إن الفرد محدود بقيمه، وإدراكه الذي يؤثر عليه في اتخاذ قراراته. فإذا كان ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها عالياً سيتخذ قراراته بمصداقية تقبله لأهداف هذه المنظمة، أما إذا كان ولاؤه ضعيفاً فستتأثر كفاءته الإدارية بنزعاته الشخصية. ومن هنا يجب أن تهتم الإدارة المدرسية بمسببات الولاء، والمعنويات وبالمؤثرات التي تحدد ولاء العاملين في المدرسة لمدرستهم.

أهداف الإدارة التعليمية

- رعاية الطلاب
- تطوير المناهج وطرق التدريس
- الاهتمام بالعاملين في المدرسة
- توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع
- توفير المستلزمات البشرية والمادية

شكل رقم (١) أهداف الإدارة التعليمية والمدرسية

❖ خصائص الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية تتميز بخصائص تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى تنبع من طبيعة العملية التعليمية، والتالي عرض لأهم هذه الخصائص، انظر الشكل رقم (٢):

١- ضرورتها الملحة:

العملية التربوية أساسية ولا غنى عنها لأي مجتمع. والإدارة هي الأداة التي تسير العملية التربوية لذا تعد ضرورية وذات أهمية مقارنة بالإدارة في مجال الصناعة والسياحة، والزراعة التي قد لا تكون مهمة لكل شرائح المجتمع. إننا لا نستطيع أن نتخيل مجتمعاً لا يوجد فيه إدارة تشرف على التربية والتعليم فيه. فالإدارة التعليمية ذات أهمية بالغة ،لإسهامها بشكل فاعل في وضع السياسة التربوية، والإشراف على تنفيذها لضمان تحقيق العملية التربوية لأهدافها المرتبطة بحياة المجتمع وأبنائه، حاضرًا ومستقبلاً، وهذه سمة تنفرد بها الإدارة التعليمية عن أنواع الإدارات الأخرى [٦].

٢-علاقتها الواسعة بالمجتمع :

ترتبط الإدارة التعليمية ارتباطاً وثيقاً بجميع أفراد المجتمع (آباء وطلاباً، ومعلمون، ورجال فكر، والأدب، والسياسة، والاقتصاد) لارتباطها بأعز وأثمن ما يملكه المجتمع ألا وهو أبنائه. إننا نجد العديد من القرارات التي تتخذها الإدارة التعليمية تمس حياة معظم أفراد المجتمع كقرارات تحديد موعد الإجازة الصيفية، وقرارات موعد الاختبارات، أو قرارات بداية الدوام في فصل الصيف، وفصل الشتاء، وقلما نجد إدارة أخرى لقراراتها علاقة واسعة بالمجتمع كما للإدارة التعليمية. كما أن الإدارة التعليمية سواء على مستوى المدرسة أو على مستوى إدارة التعليم، أو الوزارة لها علاقات، وصلات بالعديد من مؤسسات المجتمع، فالمدرسة كمؤسسة لا تستطيع أن تبقى بمعزل عن المجتمع فلها علاقة بمصلحة المياه، وبالكهرباء، وبالخدمات البلدية، وبالأجهزة الأمنية. فكل جهاز من هذه الإدارات يقدم خدمات ضرورية للمدرسة يعينها على القيام بمهامها(١٧).

٣- تعدد وتعقد وظائفها :

الإدارة التعليمية وجدت للقيام بوظائف مختلفة تتمثل في عناصر العملية التعليمية، والتي منها المناهج إعدادها وتطويرها، والاختبارات، والمعلمين، والعاملين الآخرين في المدرسة، وإعدادهم، وتنميتهم مهنيا، وما يتطلب ذلك من الإشراف الفني، إضافة إلى الطلاب، ورعايتهم، وتوفير الخدمات الأخرى المساندة للعملية التعليمية من مختبرات ووسائل تعليمية، ومكتبة، ومتطلبات النشاطات اللاصفية، وغيرها. إنها واجبات متعددة متميزة عن بعضها الآخر، ولكنها متشابكة مع بعضها البعض، ويؤثر أحدها في الآخر، وهذا ما يميز الإدارة التعليمية ويفرض عليها أن تقوم بعمل متجانس ومتكافئ .

فالإدارة التعليمية عندما تقوم بهذه المهام المتعددة، والمتشابكة عن طريق الإنسان، وناتج المدرسة كما أسلفنا هو الإنسان، ومن هنا يجب على من يعمل في الإدارة التعليمية أن يكون على وعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري والتربوي.

٤- خصوصية العلاقات بين أفرادها :

إن العلاقات التي تربط أفراد تنظيم المدرسة لا يماثلها في خصوصيتها علاقات أخرى سواءً في مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص. فعمليات التعليم والتعلم، وما تتضمنه من احتكاكات مباشرة بين أفراد تنظيم المدرسة سواء بين المدرسين، والتلاميذ، أو بين المرشد الطلابي، والتلاميذ، أو بين التلاميذ بعضهم البعض، أو بين العاملين في المدرسة من معلمين،

وإداريين، وفنيين بعضهم ببعض، أو بين مدير المدرسة، والتلاميذ، أو بينه وبين المعلمين. هذا فضلاً عن العلاقة التي تربط أولياء أمور الطلاب بمنسوبي المدرسة. إنها علاقات تتضمن تفاعلاً معقداً تحدث يومياً لعدة ساعات لأكثر من ثلاثة أرباع السنة. لذا على مدير المدرسة أن يدرك هذه الخصوصية في العلاقات، وما يتطلبه من أساليب إدارية تنسجم مع طبيعة تنظيم المدرسة والعاملين فيه.

٥- حاجتها للتأهيل التربوي والمهني:

التدريس هو مهنة فيحتاج من يعمل في العملية التعليمية أن يكون مؤهلاً تأهيلاً مهنياً. ومدير المدرسة هو معلم قبل أن يكون إداري، لذا يلزمه إتقان مهنة التدريس أولاً، والعمل الإداري ثانياً. فالمدارس ليست كالمصانع التي تستطيع أن تدرب العامل لإنجاز مهمة محددة تتعلق بالجماد مثل تجميع قطع جهاز معين، أو غيرها من الأعمال المشابهة. المدرسة مؤسسة تربوية تعمل مع الناس لتنتج الناس فهم مادتها الأساسية، ومخرجاتها. إن العمل مع البشر ذو حساسية مفرطة، وذو غموض كبير فلا يتضح مدى التأثير الذي يحدثه استخدام أسلوب إداري معين مع المعلمين، أو طريقة تدريس معينة مع التلاميذ، وما سوف يتركه من تأثير في نفوسهم. إن العمل مع البشر لا يسمح باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ، وضمان مسح ما تم إحداثه من تأثيرات غير مرغوبة .

إن العاملين في الإدارة التعليمية يلزمهم إدراك أهمية التأهيل المهني، والفني للعاملين في التربية سواء المديرين أو المعلمين. والإعداد المهني والفني يجب ألا يقتصر علي النواحي العلمية للمادة الدراسية، وإنما يمزج بالأساليب التربوية التي توصل المعرفة العلمية وتبني شخصية الناشئة.

٦- صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها :

تستطيع إدارة أي مصنع، أو مؤسسة خدمية مثل: البلدية، أو مصلحة المياه أن تتحكم في نوعية المدخلات فهي عبارة عن مواد خام، أو نظم، وعمال بمهارات محددة ؛ وتبعاً لذلك أن تتحكم في المخرجات، ونوعية، ومستوي مواد الخام أو الخدمة المطلوبة، ولكن هذا أمر بالغ الصعوبة في المؤسسات التربوية. فالمدرسة لا تستطيع أن تتحكم في نوعية مدخلاتها الذين هم من التلاميذ الذين يأتون بقدرات، ومهارات متفاوتة. فقد يأتي تلميذ في الصف الأول ابتدائي يعرف الحروف الهجائية والأرقام، بينما يأتي آخر لم يكتسب هذه المعارف، وعلى المدرسة أن تسير مع كل واحد منهم وفق ما يناسبه، وما يحقق احتياجاته.

عندما نأتي لقياس مستوي مخرجات المدرسة (الذين هم التلاميذ) نجد أن هذه المخرجات تتفاوت في مستوياتها، وقد يكون هذا التفاوت راجعاً إلى عوامل عديدة (كمثل البيت، والمجتمع ،والوسائل الإعلامية، ومؤسسات المجتمع الأخرى) لا دخل للمدرسة فيها. ومن هنا فإن قياس مخرجات مؤسسات الإدارة التعليمية من الصعوبة بمكان، بحيث يتعذر في كثير من الأحوال الحكم بدقة علي نجاح تلك المؤسسة، أو فشلها في أداء رسالتها٠

عندما ترغب إدارة المؤسسة التربوية أن تحدث تغييراً في نوعية مخرجاتها فإن ذلك بالغ الصعوبة مقارنة بمصنع الأسمنت مثلاً ؛ حيث تستطيع إدارة المصنع أن تحدث تغييراً معيناً في مدخلاتها من المواد الخام وتحصل علي النوعية المطلوبة من المخرجات في. ولكن المدرسة لا تستطيع أن تجري تعديلاً على منهج الرياضيات؛ أو التربية الوطنية، وتصل إلي النتيجة المتوقعة خلال أيام ٠ بل يحتاج الأمر إلي سنوات، وقد لا يكون بمقدورها ضمان التغيير المطلوب إحداثه لتأثير عوامل أخري خارجة عن إرادة المدرسة .

٧- التحكم النوعي:

ما تم الحديث عنه في الفقرة السابقة يدفعنا لمناقشة صعوبة التحكم النوعي التي تواجهها الإدارة التعليمية. فالقوى العديدة الموجودة في المجتمع التي سبق الإشارة إليها، والتي تمارس تأثيرها على شخصية التلميذ تجعل عملية قياس أثر المدرسة بمفردها أمراً بالغ الصعوبة، ومن هنا تجعل المدرسة غير قادرة على التحكم في نوعية مخرجاتها من التلاميذ. كما أنه من الصعوبة التوصل إلى مقاييس دقيقة تبين المهارات، والمعارف، والاتجاهات التي اكتسبها التلميذ من مجتمع للمدرسة. إنه ليصعب على الإدارة التعليمية تحديد معدلات ثابتة، ومعروفة للتحقق من نوعية مخرجات المدرسة، بحيث يرفض ما لا يوافق منها المستوى المطلوب. هناك مقاييس، ومعايير جيدة وشاملة لقياس مخرجات المدرسة، ولكنها أكثر تعقيداً، وصعوبة في تنفيذها، وأقل دقة إذا ما قورنت بحساب مخرجات مصنع الأسمنت مثلاً. فكيف يمكن تحديد وقياس التغير الذي تحدثه المدرسة في التلميذ تجاه الانتماء الوطني ؟ وكيف يمكن قياس التغير في السلوك بطريقة مناسبة ؟ ومن هنا ما هو المعيار النهائي لنجاح الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها ؟ إن صعوبة التحكم النوعي في مخرجات المدرسة تضيف على الإدارة التعليمية طابعاً خاصاً يميزها عن باقي الإدارات الأخرى .

خصائص الإدارة التعليمية

- ضرورتها التعليمية
- تعدد وتعقد وظائفها
- خصوصية العلاقة بين أفرادها
- حاجتها للتأهيل التربوي
- صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها
- التحكم النوعي

شكل رقم (٢) خصائص الإدارة التعليمية

❖ خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة :

تتميز الإدارة المدرسية الفاعلة بخصائص توجه العملية التعليمية في المدرسة، وينبغي على مدير المدرسة أن يدرك هذه الخصائص حتى يستطيع أن يقوم بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ومن هذه الخصائص ما يلي :

١- وضوح الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها. فالهدف الأساسي من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد في جميع جوانبها الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، والمدرسة بكل مناشطها المختلفة هي المسئولة عن تحقيق هذا الهدف من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية.

٢- إتاحة الفرص للنمو المهني للمعلمين، والعاملين الآخرين في المدرسة من خلال وضع أنظمة تحقق حفز المعلمين على الارتقاء بكفاءاتهم المهنية سواء في الجانب المعرفي للمعلم مثل: خصائص التلاميذ النفسية، ومعرفة المادة الدراسية، وطرائق التدريس، والفلسفة الثقافية؛ أو تطوير الجانب السلوكي للمعلم مثل: إدارة الصف، واستخدام الوسائل التعليمية، ووضع الامتحانات، إضافة إلى تشجيع المعلمين، ومساندتهم على الابتكار، والمبادرة، والبحث، والتجريب .

٣- إيجاد تنظيم فعال يوفر من جهة قنوات مفتوحة للاتصال بين أفراد تنظيم المدرسة، وبين

المدرسة كنظام، والمجتمع المحلي، كما يوفر من جهة أخرى تفويضاً للصلاحيات، وتحديداً، واضحاً للمسؤوليات، بحيث يكون هناك تقسيم واضح للعمل، وتحديد للاختصاصات لكل فرد في المدرسة.

٤- ممارسة أسلوب إداري يتناسب مع المواقف، والظروف يميل إلى التشاور، ويركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال احترام الفرد، وتفهم دوافعه، وحاجاته الإنسانية، وتوخي العدالة، والإنصاف، وإظهار روح الود والاحترام والانطلاق من مبدأ الإقناع، والاقتناع في اتخاذ، وتنفيذ قرارات المدرسة [٩].

٥- الاستجابة لحاجات المجتمع، فلكل مجتمع ظروفه، ومشكلاته، ويجب أن تعمل المدارس من خلال إدارتها في خدمة هذه المجتمعات، ومواجهة مشكلاتها المتغيرة، والعمل على ربط المنهج بالبيئة المحلية للمدرسة، والخروج إلى المجتمع المحلي، والتعرف على معالمه، وقيمه، واستخدام الخامات المحلية، وتطبيق مبدأ التعلم بالعمل (Learning by Doing)، وانتقال أثر التدريب (Transfer of training) [١٢].

٦- توفير التوجيه، والإرشاد للتلاميذ، وخاصة التوجيه المهني حسب طبيعة المرحلة التعليمية، وطبيعة الدراسة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الذات والآخرين وحب العمل.

٧- توجيه المنهج ليكون متمركز حول التلميذ، وحاجاته، وتحقيق التنمية المتكاملة عقلياً بالقدرة على التساؤل، وحل المشكلات، والاتصال من خلال تنمية اللغة، وتنمية القدرة على تكوين علاقات اجتماعية.

٨- توفير المناخ الوظيفي الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار جميع العاملين بالانتماء للمدرسة، وحب العمل، والرضا عن عملهم من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وإضافة جو من الألفة داخل المدرسة، والاهتمام بالعاملين، ومشكلاتهم، واحترام شخصياتهم، ووجهات نظرهم، وبناء الثقة المتبادلة بين منسوبي المدرسة، والعمل على إشباع الحاجة إلى الأمن، والحرية، والانتماء، والعمل على التوفيق بين أهداف المدرسية، وأهداف العاملين بها.

٩- تفويض السلطات وتحديد الاختصاصات بوضوح مع العمل على تنفيذ، ووحدة الأمر، ويراعى في تفويض الصلاحيات توازنها مع المسؤوليات، والتمكن من إنجاز العمل بحيث لا يطلب من شخص فوق طاقته، ولا يحاسب موظف على ما يقع في خارج اختصاصه، ولا يحمل مسؤولية عمل من غير سلطات لإنجازه.

١٠- الاهتمام بحسن تنفيذ المناهج، والأنشطة التي تمارس بشكل نظامي من خلال المدرسة، ويتسع مفهوم المنهج الدراسي ليشمل جميع أنواع الأنشطة، والخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة، وتوجيه منها. ويجب الإشارة هنا إلى أن المنهج الدراسي يجب أن يركز على حاجات المجتمع، ومتطلبات المستقبل من العلوم والمعارف، إضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية السوية بين التلاميذ، وتنمية المواطن الصالح الذي يحترم النظام، ويخلص لمجتمعه، ويدرك حقوقه وواجباته.

١١- العمل على توثيق الروابط بين المدرسة، والبيئة المحلية بما فيها أسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء، وإشراكهم في حل مشاكل المدرسة وإطلاعهم على أهدافها وأساليب تنفيذها، والإسهام مع الأسر في حل مشاكل التلاميذ التعليمية، والاجتماعية، والعمل على أن تكون المدرسة مركز إشعاع ثقافي واجتماعي في بيئتها المحلية.

١٢- التركيز على الفرد، والمجتمع معاً بقصد إشباع حاجات الفرد، وتحقيق مطالب نموه، وإكسابه العادات، والقيم الاجتماعية المرغوب فيها، وذلك عن طريق صياغة فلسفة المجتمع لآماله، ومبادئه في مناهج تتفق والمراحل التعليمية، إن مهمة المدرسة أصبحت تهتم بالجانب الوطني، والنفسي الذي يحقق الفرد المجتمع. إضافة إلى مساعدة الطلاب على النمو، وحسن التكيف بطريقة تؤهلهم لرفع مستوى أنفسهم، ومجتمعهم، وهذا المبدأ لا يمكن تحقيقه عن طريق الدراسات النظرية فقط أو عن طريق التلقين، وإنما عن طريق التأثير المستمر، والممارسة الفعلية.

١٣- ولما كان عالم اليوم عالمًا متغيرًا تختلف مفاهيمه يومًا بعد يوم، فإن مفهوم التربية ودور المدرسة قد تغير في المجتمع الحديث، فلم تعد مهمة التربية مجرد المحافظة على التراث فقط، بل العمل على التقدم الاجتماعي. وقد أدى ذلك إلى وجوب مناقشة المشكلات الاجتماعية داخل حجرة الدراسة، وتكوين الاتجاه العلمي عند التلاميذ لمعالجتها بطريقة سليمة، وأصبح من واجب المعلم البحث عن أفضل الحلول، لقد تركت طرق التدريس الحديثة الاهتمام بتلقين التلاميذ المعلومات والحقائق، واتجهت إلى إنماء القدرة على التحليل، والنقد، والنظرة الموضوعية عند التلاميذ. الإدارة المدرسية الفعالة مهمتها ليست مجرد تلقين المعلومات، ونقل التراث والإعداد للاختبارات، وحفظ النظام، وصيانة مباني المدارس، وتجهيزها؛ بل أصبحت إضافة إلى ذلك عملية تستهدف تنظيم، وتسهيل، وتطوير نظام العمل في المدرسة، وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على

تحقيق أهداف المدارس. فالمدرسة مؤسسة اجتماعية يمارس فيها الأبناء أو البنات أصول الحياة على أحدث ما وصل إليه في التربية وعلم النفس من نظريات وأبحاث. إن العملية التربوية تتصف بالنمو، والتطور، وتعتمد على نتائج التقدم العلمي لتساير وتطور الحياة ذاتها، وهذا ما يؤكد ما أشرنا إليه على أن عملية التربية والتعليم لا بد وأن تكون عملية اجتماعية. وقد اتسع مجال التربية المدرسية فلم يعد مقصوراً على النواحي الإدارية فقط، بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية وكل ما يتصل بالتلاميذ والمعلمين والمناهج والمجتمع المحلي .

❖ العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية :

الإدارة التعليمية نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة المحيطة به سواء اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو جغرافية، وهذه العوامل لها تأثيرات على مختلف مستويات الإدارة التعليمية ابتداءً من أعلى مستوى كالوزارة مثلاً ومروراً بإدارات التعليم في المناطق التعليمية والمحافظات وانتهاءً بالإدارة المدرسية. وسوف نعرض هذه العوامل بشيء من التفصيل، انظر الشكل رقم (٣).

١- العوامل الاجتماعية :

تشمل العوامل الاجتماعية التي تؤثر في الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة الدين، واللغة، والقيم، والعادات، والتقاليد وسيتم التفصيل في كل من هذه العناصر.

- **الدين:** فنجد الإدارة التعليمية تضع نظامها التعليمي وفق أسس دينية تسمح للنشء أخذ قدر من الثقافة الدينية التي تمكنه من نقل هذه الثقافة وتميز هويته، وفي هذه الحالة نجد أن العامل الديني الذي يؤثر في الإدارة التعليمية تأثيراً مباشراً سواء على مستوى رسم السياسية العليا للتعليم، أو على مستوى تنفيذ هذه السياسات في المدرسة. فالدول التي تنص تشريعاتها على دين رسمي معين للدولة كما هو الحال في معظم الدول العربية والإسلامية، نجد الإدارة التعليمية تلتزم بتعليم الدين الرسمي للدولة مع الاعتراف بحق الأقليات أو المجموعات الدينية الأخرى في تعليم أبنائها الدين الذي تريده، وعلى الإدارة التعليمية على مختلف مستوياتها في هذه الدول تنفيذ هذا التوجيه سواء في المناهج الدراسية، أو تنظيم جدول الحصص، أو غير ذلك.

وفي المملكة العربية السعودية سياسة التعليم مبنية على المبادئ الإسلامية من خلال ترسيخ الإيمان بالله رباً وبالإسلام دينًا وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً. وفي بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا يعتبر التعليم الديني ليس من مسؤولية التعليم العام. لذلك تعمل الإدارة

التعليمية في هذه البلدان على عدم إدخال الدراسات الدينية ضمن البرامج الدراسية بما في ذلك عدم السماح بقراءة بعض الأناشيد والصلوات في الفصول الدراسية.

- **اللغة:** تلعب اللغة دوراً هاماً في تشكيل النظم التعليمية، وتواجه الإدارة التعليمية صعوبات في الدول التي يتكلم سكانها أكثر من لغة ففي بلدان مثل كندا، وجنوب أفريقيا، وبلجيكا، والهند، حيث توجد مجموعتان لغويتان أو أكثر نتيجة لأسباب تاريخية وجغرافية. وفي مثل هذه البلدان تعمل الإدارة المشرفة على التربية والتعليم فيها على اتخاذ الترتيبات اللازمة لتعلم هذه اللغات مما يضفي على الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة أعباءً جديدة (١٤).

- **القيم والعادات والتقاليد:** إن عدم تجانس أبناء المجتمع الواحد، من حيث تعدد الوظائف الدينية، والأقليات، وما يرافق ذلك من تعدد اللغات، واختلاف العادات والتقاليد والقيم، كما هو الحال في بعض المجتمعات الأوروبية، والولايات المتحدة الأمريكية، والهند يشكل أعباءً إضافية على الإدارة التعليمية (٦)..

تتأثر الإدارة على مستوى المدرسة في المجتمع الواحد بما يحمله الطلاب من قيم، وعادات، وتقاليد تنعكس على سلوكهم في المدرسة. فقد نجد مدرستين في مدينة سكانها دينهم واحد ولغتهم واحدة، إلا أن ما يحمله الطلاب من قيم وعادات اكتسبوها من الأسرة والشارع تنعكس على سلوكهم في المدرسة، وتتأثر إدارة المدرسة سلباً أو إيجاباً بهذه السلوكيات. فمثلاً، نجد مدرس (أ) في حي من أحياء المدينة طلابها مشاغبون يعبثون بممتلكات المدرسة، يكتبون على الجدران، لا يعتنون بنظافتهم، يتشاجرون باستمرار، أولياء أمورهم غير متجاوبين مع المدرسة. فتعمل إدارة مدرسة هذا الحي على صرف جُهدٍ كبيرٍ في الحد من هذه السلوكيات غير المناسبة بدلاً عن صرف هذا الجهد على تنمية العملية التعليمية، وإكساب الطلاب مهارات، ومعارف ذات قيمة. وما يحدث في هذه المدرسة قد نجد عكسه تماماً في مدرسة (ب) في حي آخر من أحياء المدينة الطلاب يحافظون على ممتلكات مدرستهم، مهتمين بنظافتهم، متعاونين، وأولياء أمورهم متجاوبين مع المدرسة. فلا تهدر إدارة المدرسة في هذا الحي جهوداً في الحد من السلوكيات غير المرغوبة، وإنما يستغل الجهد فيما يفيد الطلاب ويحسن من مستوى تحصيلهم العلمي. هذا المثال لتأثير بعض العوامل الاجتماعية على مستوى المدرسة على الإدارة المدرسية، وسبق أن تطرقنا لتأثير هذه العوامل في الدين واللغة على المستويات العليا من الإدارة التعليمية.

٢- العوامل السياسية :

الإدارة التعليمية تعتبر فرعا من الإدارة العامة، فهي أداة لتنفيذ السياسة العامة للدولة، ومن هنا يتضح لنا أن الإدارة تعمل على تنفيذ سياسة الدولة في مجال التربية والتعليم والسياسة التعليمية. ويقصد بالسياسة التعليمية الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم والتي تشمل حقول التعليم، ومراحله المختلفة، والخطط، والمناهج، والنظم الإدارية، والجهات المشرفة على التعليم فمثلاً: في المملكة العربية السعودية ينظم السياسة التعليمية وثيقة سياسة التعليم الصادرة عام ١٣٩٠ هـ وتضم (٢٣٦) مادة تشمل الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في المملكة، وغايته، وأهدافه العامة ومراحل التعليم. وتوضح المادة (٢٣١) من سياسة التعليم أن « اللجنة العليا لسياسة التعليم »تشرف على سياسة التعليم بكافة أنواعه. وتوضح المادة (٢٣٢) أن التعليم بكافة أنواعه يخضع لأحكام الإسلام ومقتضياته ويسعى إلى إصلاح الفرد، والنهوض بالمجتمع. وتوضح المادة (١٥٥) منع الاختلاط بين البنين والبنات في جميع مراحل التعليم إلا في دور الحضانة، ورياض الأطفال.

وبصفة عامة نجد أن الأيديولوجية السياسية تساهم بشكل كبير في تحديد أهداف النظام التعليمي. فكما ذكر عند الحديث عن تأثر النظام التعليمي بالعوامل الاجتماعية فإن الدولة تحدد تعليم الدين، أو لغة معينة، أي أن سياسة الدولة توجه الإدارة التعليمية للنظام التعليمي لتعليم ما ترى أن المجتمع بحاجة له.

والعوامل السياسية التي تؤثر في الإدارة التعليمية للنظام التعليمي إما أن تكون أيديولوجية سياسية مباشرة، أو ظروفاً سياسية مؤقتة تؤدي إلى تخلي المجتمع عن نظريته السياسية لظروف الحرب، أو الاحتلال، أو الاضطرابات، وجميعها تمارس ضغوطاً مختلفة على إدارة النظام التعليمي كالتقتير في الإنفاق، أو فرض لغة أخرى غير اللغة القومية ليتم بها التعليم مثل، ما حدث في الاستعمار الفرنسي للجزائر، حيث صبغت فرنسا التعليم الجزائري بصبغة فرنسية سواء في أهدافه أو لغته، ولكن الجزائر غيرت هذا الوضع بعد حصولها على الاستقلال، وبدأت حركة واسعة لتعريب التعليم ونشر الثقافة الإسلامية (١٤).

بالإضافة إلى ما تقدم فإن اختلاف التيارات السياسية في المجتمع تؤثر في الإدارة التعليمية بصورة مباشرة، فمثلاً عند تغير الأحزاب الحاكمة كما هو الحال في بريطانيا نجد أن حزب العمال عندما فاز واستلم الحكم اهتم بنشر المدارس الشاملة في التعليم الثانوي استنادا إلى أسسه الاشتراكية التي تلغي عملية الانتقاء والتوزيع في التعليم. ونجد أن حزب المحافظين

يعارض التعليم الشامل [٦]. وبصفة عامة نجد أن العوامل السياسية سواء دائمة أم مؤقتة، أو حزبية، أو استعمارية تحدث أثراً واضح المعالم على الإدارة التعليمية للنظام التعليمي.

٣- العوامل الاقتصادية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع. فنجد في الدول الفقيرة تقلص القبول في مؤسساتها التربوية، وتعجز عن سد احتياجات هذه المؤسسات من أجهزة، وأدوات، ووسائل تعليمية، وكتب دراسية متطورة. وعدم القدرة على توفير الكفاءات المؤهلة من المعلمين والإداريين والعاملين الآخرين في ميدان التعليم ينعكس سلباً على طبيعة العمل التربوي سواء من حيث الكم أو الكيف.

إن قلة الموارد المالية يؤثر بشكل مباشر، ويتضح في عمل الإدارة التعليمية، سواء في توفير الوسائل التعليمية، أو في حجم الفصول الدراسية، وعدد الطلاب في كل في فصل، أو في المبنى المدرسي، وتوفر القاعات، والمعامل المناسبة للعملية التعليمية، مما يجعل الإدارة المدرسية تنشغل في حل المشكلات الناتجة عن قصور توفر هذه الإمكانيات. ولنا أن نتخيل ما يواجهه مدير مدرسة في مبنى مستأجر من صعوبات ناتجة عن نقص في الإمكانيات مقارنة بمدير مدرسة آخر في مبنى صمم ليكون مدرسة.

٤- العوامل الطبيعية والجغرافية:

إن اتساع الرقعة الجغرافية، وتركز السكان في المدن، أو انتشارهم في القرى، وعلى رؤوس الجبال، وانعدام وسائل المواصلات عوامل تلعب دورا في التأثير على شكل الإدارة التعليمية، وعلى ما تقدمه من إجراءات، وتضعه من خطط، وأساليب لكي تضمن نجاحها، وتأثيرها. كما تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية فالتنظيم المدرسي والأبنية وقيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية، والجغرافية للدولة وبالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية فمثلاً:

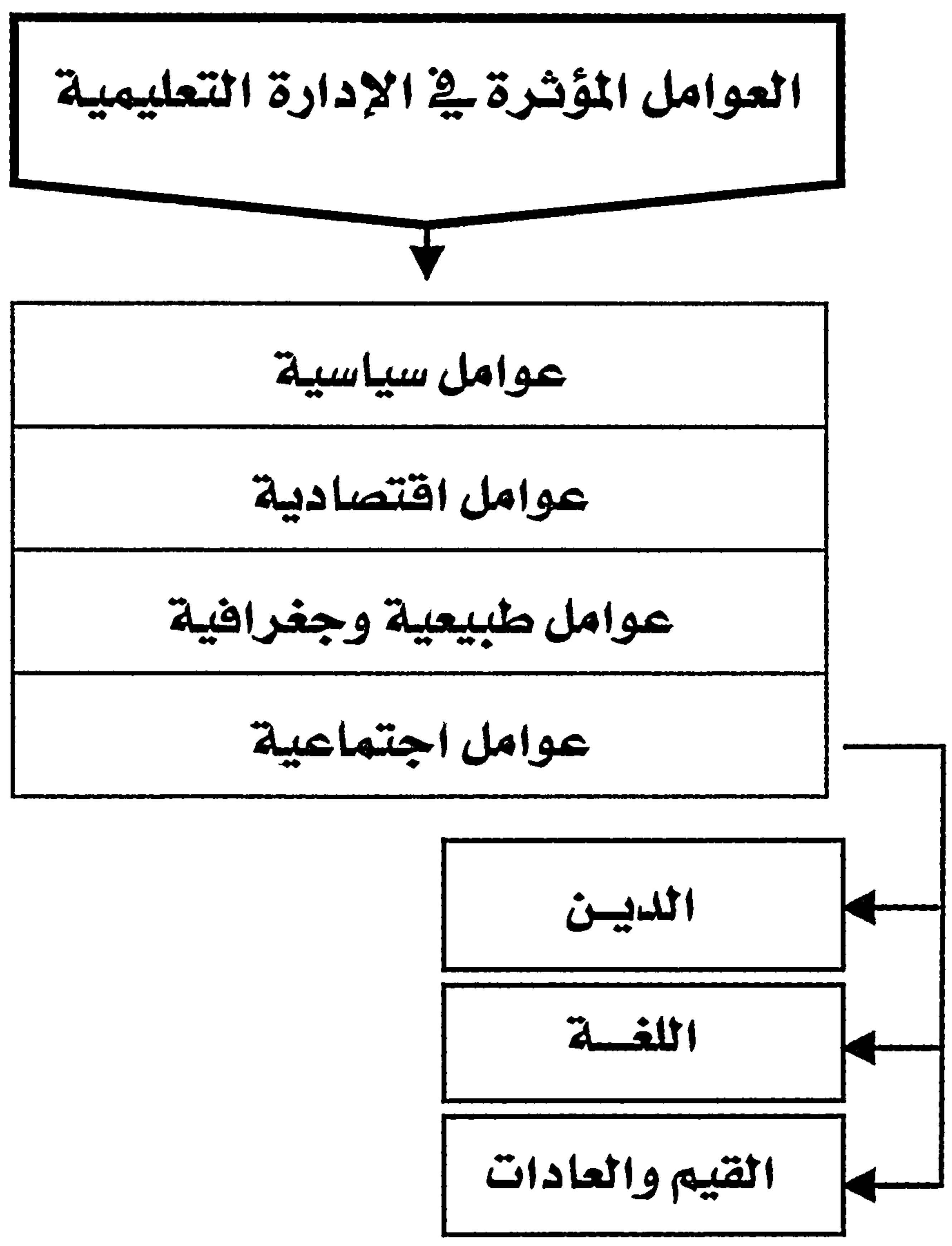
في بعض الدول نظراً لقسوة المناخ، وشدة البرد يتأخر سن الإلزام لالتحاق التلاميذ بالمدرسة عاما، أو عامين عن بقية الدول، حيث يبدأ الإلزام من سن ٧-٨ سنوات، كما أنها لا تنتشر دور للحضانة، أو رياض الأطفال دون السابعة بعكس دول البحر المتوسط والشرق حيث يسمح للطفل بالذهاب إلى الروضة في سن الثالثة.

في أستراليا العوامل الطبيعية والجغرافية والمناخية أدت بالإدارة التعليمية إلى إيجاد نظامين للتعليم نظاماً خاصاً بالمناطق العمرانية والمدنية، ونظاماً خاصاً بالمناطق النائية

والريفية يقتصر في مداه ودراسته على سن الخامسة عشرة. وتقوم الدراسة فيه على أساس وحدات من المدارس الصغيرة تضم أعدادا صغيرة من التلاميذ تصل في العادة إلى ما يعادل سعة فصل واحد في المدارس العادية، ويتم التعليم في بعض الأحيان عن طريق المراسلة.

في البلاد التي مناخها يتميز بكثرة الأمطار بصورة مستمرة مع شدة البرد يؤدى إلى ضرورة الاهتمام عند بناء المدرسة بتوفير ساحات وملاعب للرياضة مغلقة داخل بناء المدرسة ذاته، والاهتمام بألوان النشاط التي تتم داخل الأبنية المغلقة بصفقة عامة.

ولكي تكون الإدارة التعليمية ذات أثر فعال في نجاح العمل التربوي وفي قيامها بدورها بكفاءة، لا بد من أن تأخذ في الاعتبار العوامل الجغرافية، وتتفاعل معها بما يكفل للعمل الإداري التربوي أن يحقق أهدافه(٥).



شكل رقم (٧) العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية

❖ أنماط النظام الإداري التعليمي :

عند تحليل الواقع الإداري للمؤسسة التربوية وغير التربوية نستطيع أن نلخِّص الممارسات الإدارية المختلفة إلى اتجاهات تابعة من فلسفات إدارية حول الموظفين وكيفية التعامل معهم. وهذه الفلسفات الإدارية كانت وراء ظهور نظريات الإدارة المختلفة التي سبق الحديث عنها. فمثلاً أصحاب النظرية العلمية في الإدارة لديهم فلسفات حول الموظفين وكيفية تحفزيهم للعمل وحول المنظمة والعلاقات القائمة فيها، وكذلك رواد نظرية العلاقة الإنسانية لديهم فلسفة مختلفة وهكذا. وقد حدد الباحثون ثلاثة أنماط إدارية هي:

أولاً: النظام الإداري المركزي.

ثانياً: النظام الإداري اللامركزي.

ثالثاً: النظام الإداري الذي يجمع بين المركزية واللامركزية.

وسوف نعرض فيما يلي مميزات وسلبيات كل نمط من هذه الأنماط:

■ أولاً : النظام الإداري المركزي:

هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات في المستويات الإدارية العليا. ولا تفوض الصلاحيات في المستويات الإدارية الدنيا ويكون دور المرؤوسين مجرد تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات. فهناك قيود مفروضة على اتخاذ القرارات عند المستويات التنظيمية الدنيا.

أ) مميزات النظام الإداري التربوي المركزي :

للنظام الإداري المركزي مميزات وسلبيات نعرضها فيما يلي:

١- **تحقيق الوحدة والفاعلية:** وتتحقق الوحدة ومن ثم الفاعلية عندما تكون القرارات التربوية من جهة مركزية واحدة، حيث يتم جذب أفضل الكفاءات البشرية ويتوفر للجهة المركزية المعلومات، والبيانات، والإحصاءات المطلوبة من جميع أنحاء البلاد. كما تحقق الوحدة الوطنية وتحقق التماسك بين أفراد المجتمع عندما تكون القرارات التربوية موحدة سواء في إعداد المناهج الدراسية أو في تحديد بداية الدراسة ونهايتها والإجازات وخلافه.

٢- **تحقيق العدالة والمساواة في تمويل التعليم:** فالإدارة المركزية هي المسئولة عن جميع نفقات التعليم، ولا تترك عملية التمويل للسلطات المحلية فيتباين تمويل الخدمات التعليمية من منطقة إلى أخرى، فالنظام الإداري المركزي يتكفل بالإنفاق على التعليم، وهذا الإنفاق لا يتوقف على الوضع الاجتماعي، أو الاقتصادي لكل منطقة كما هو في النظم اللامركزية، حيث يختلف الإنفاق على التعليم من منطقة إلى أخرى حسب مردود الضرائب التي يتم تحصيلها في كل منطقة.

٣- **تحقيق الأمن الوظيفي:** فالمعلمون يشعرون بالأمن الوظيفي، فهم موظفين من موظفي الدولة يتم توظيفهم من قبل جهاز مركزي واحد، مرتباتهم ومكافآتهم وعلاواتهم موحدة، فلا يتعرضون لضغوط من الجهات المحلية التي يعملون بها. وإذا أغلقت المدرسة التي يعملون بها لعدم توفر العدد الكافي من الطلاب (مثلما يحدث في الأرياف عندما يهاجر أصحابها إلى المدن ومن ثم تغلق المدارس) فإنه لا يتم الاستغناء عن خدمات هؤلاء المعلمين، وإنما ينقلون إلى مدرسة أخرى لأن جميع المدارس يشرف عليها جهاز مركزي واحد. فالمعلم لم يتعين بقرار من مدير المدرسة أو من إدارة التعليم، وإنما من قبل جهاز مركزي واحد وهذا ما يحقق له الضمان الشخصي والمهني.

٤- **تحقيق اقتصاد في النفقات التعليمية:** في النظام الإداري المركزي تتلاش الازدواجية في العمل، كما يتم الاستفادة من امتيازات الشراء بالجملة للتجهيزات والأدوات إضافة إلى الإشراف الموحد على المباني المدرسية، وهذا يؤدي إلى وفر كبير في ميزانية التعليم(٥).

ب) سلبيات النظام الإداري المركزي:

١- **تأخير العمل:** نظراً لتدرج السلطة في المستويات الإدارية المتعددة للجهاز الإداري التربوي فإن ذلك يؤدي إلى صرف المزيد من الوقت في الإجراءات الإدارية، ومن ثم التأخر في إصدار القرار، إضافة إلى ضياع الجهود الكبيرة التي تبذلها إدارات المدارس، وإدارات التعليم من أجل الحصول على الموافقات النهائية، والموارد المالية المطلوبة. كما أن المركزية تؤدي إلى إشغال القيادات الإدارية في الوزارة بالعديد من الأعمال التنفيذية التي يمكن تفويضها إلى المستويات الإدارية الدنيا.

٢- **تشابه المخرجات التعليمية:** ففي النظام الإداري المركزي لا يتيح الفرصة لظهور أفكار تربوية جديدة نابعة من البيئات المحلية. فتحدد السلطة المركزية الأهداف التعليمية، وتضع الخطط، والمناهج لتحقيق هذه الأهداف، ولا سبيل هنا للمرونة، وإفساح المجال أمام القيادات التربوية المحلية لأخذ دورها في توجيه العملية التعليمية، والقيام بدور المواءمة بين الظروف المحلية، والبرامج التعليمية مما يؤدي إلى إضعاف العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية. فالتعليم من الخدمات التي يجب أن تتلاءم والواقع المحلي، حتى يستطيع أن يؤدي دوره في خدمة المجتمع ونموه.

■ **ثانيا: النظام الإداري اللامركزي:**

في التنظيم الإداري اللامركزي تفوض المناطق التعليمية بالصلاحيات اللازمة لتخطيط، وتنفيذ العملية التعليمية، حيث يؤخذ باختلاف البيئات، وما يتطلبه هذا الاختلاف من مرونة في التخطيط للعمل التربوي وفي أساليب تنفيذه. وتتاح الفرصة للسلطات المحلية في إدارة شؤونها التعليمية وفق إمكانياتها، وأهدافها المحلية، ولكن في ضوء الأهداف القومية والنظام الإداري اللامركزي. وعلى النقيض من الإدارة المركزية فهي تترك أمور التخطيط، وأساليب التنفيذ للإدارات التعليمية، وفي بعض الأحيان للمدارس نفسها.

والإدارة اللامركزية تثق بقدرات العاملين في الأجهزة التعليمية على التخطيط والتنفيذ، وتتيح لهم الفرصة لإظهار مواهبهم وقدراتهم الابتكارية .

أ) مزايا النظام الإداري اللامركزي:

يمكن استنتاج مزايا وعيوب النظام الإداري اللامركزي مما تم عرضه عن مميزات وعيوب النظام المركزي على النحو التالي:

١- يتميز النظام الإداري اللامركزي بأنه يساعد على حل المشكلات التعليمية المحلية ويخفف العبء الإداري على الجهاز المركزي.

٢- يؤدي إلى زيادة رضا المعلمين، والعاملين الآخرين في المدرسة لشعورهم باهتمام الإدارة العليا بهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة.

٣- يشجع على الإبداع، ويراعي التنوع، والاختلاف في الظروف البيئية.

٤- يساعد على النمو المهني من خلال التدريب.

ب) عيوب النظام الإداري اللامركزي:

في النظام الإداري اللامركزي بعض العيوب مثل:

١- الازدواجية في إنجاز بعض المهام .

٢- استغلال الصلاحيات المفوضة إلى الإدارة الدنيا في اتخاذ قرارات غير رشيدة.

٣- قصور في العدالة والمساواة في الإنفاق على التعليم.

■ **ثالثا: النظام الإداري الذي يجمع بين المركزية واللامركزية:**

هذا الاتجاه يركز على مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ. حيث يضع الإطار العام للخطط والمناهج على المستوى المركزي، ويترك التفاصيل وحيثيات التنفيذ للجهات المحلية. وعادة ما يكون في هذا النظام تفاوت بين المستويات الإدارية الدنيا في المدارس والمستويات

الإدارية العليا على مستوى الوزارة مروراً بإدارات التعليم، وذلك بإشراف العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف التربوية، والوسائل التي تحقق بها هذه الأهداف.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نظام إداري من هذه الأنظمة الثلاثة أفضل من الأخر، وإنما الظروف المحيطة بكل نظام هي التي تحدد أفضلية استخدام أي من هذه الأنظمة مثل طبيعة العمل، وحجم المؤسسة، وخبرات العاملين، وغيرها من العوامل التي تمت الإشارة إليها في بداية هذا الفصل، كما أنه يندر وجود مؤسسة تربوية تتخذ جميع قراراتها بصورة مركزية مطلقة، أو لامركزية مطلقة، إلا أنه يمكن تحديد الاتجاه العام في النظام إذا كان مركزياً أو لا مركزيا أو الجمع بين النظامين(٧).

❖ العوامل المؤثرة في المركزية واللامركزية:

هناك متغيرات تؤثر في الأخذ بالنظام الإداري التربوي المركزي أو اللامركزي نوجزها فيما يلي:

١- مفهوم الدولة السياسي:

بعض الدول ترى أن النظام الإداري المركزي في التعليم يؤدي إلى احتكار التعليم والسيطرة عليه وتحقيق أهدافه المرجوة، حيث بعض الدول ترى أهمية التوحيد Uniformity ومن هنا تستخدم النظام الإداري المركزي لإكساب المواطنين نمط موحد من التربية والثقافة بهدف تحقيق الوحدة الوطنية، بعكس الدول التي تؤمن بالتنوع «Diversity» فإنها تستخدم النظام اللامركزي في إدارة شؤون التعليم، إيماناً بحرية الاختيار وقيمة الفرد وتباين القدرات والاستعدادات.

٢- قدرات النظام الإداري:

يعتمد تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا على مدى ثقة القيادات الإدارية في قمة الهرم الإداري في القدرات الإدارية في هذه المستويات على ممارسة هذه الصلاحيات. حيث نجد في الدولة الواحدة أن نظام التعليم الجامعي يمارس قدر من اللامركزية مقارنة بنظام التعليم العام سواء في إعداد المناهج، أو التوظيف، أو الإجراءات المالية. وهذا نابع من كون نظام التعليم الجامعي لديه إمكانيات بشرية وتنظيمية تؤهله لممارسة هذه الصلاحيات. فالمنهج الدراسي في الجامعة يعد على مستوى القسم العلمي في الكلية أو المعهد والذي يعتبر أدنى مستوى إداري في الهرم الجامعي، وذلك لأن هذا القسم يمتلك المقومات البشرية اللازمة من أعضاء

هيئة التدريس، بينما لا نجد هذه الكفاءات متوفرة على مستوى المدرسة، أو إدارة التعليم في التعليم العام، لذلك يعد المنهج الدراسي على مستوى الوزارة من خلال لجان متخصصة.

٣- طبيعة العمل وأساليبه المستخدمة :

العمل الذي فيه استقرار يناسبه النظام المركزي، في حين يناسب العمل الذي يتصف بالتغيير السريع النظام اللامركزي. كذلك الأساليب المستخدمة في تنفيذ العمل فإذا كانت موحدة لجميع الوحدات فإن النظام المركزي أنسب، أما إذا كانت مختلفة من وحدة إلى أخرى فالنظام اللامركزي أكثر فعالية.

٤- حجم المؤسسة :

يكون النظام الإداري اللامركزي ملائم في المؤسسات الكبيرة لزيادة عدد العاملين في المؤسسة وزيادة عدد المستويات الإدارية يرافقه زيادة في عدد القرارات ومن هنا يكون النظام اللامركزي أكثر ملائمة، حيث يخول العاملون في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ بعض القرارات. وكلما زادت أهمية القرار زاد الميل لاتخاذه من المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة وهذا يعني ازدياد المركزية.

مقترحات لتطوير نظام الإدارة التعليمة .

يتفق معظم الباحثون على تحديد مستويات الإدارة بثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة الدنيا أو الإدارة التنفيذية، وينطبق هذا التقسيم للمستويات الإدارية على الإدارة التعليمية سواء في ظل النظام المركزي أو اللامركزية (٦).

فالوزارة هي المسئولة عن التربية والتعليم وتمثل المستوى الإداري الأعلى في الهيكل التنظيمي وهي التي ترسم السياسة وتحدد الأهداف التربوية العامة، أما الإدارة الوسطى فتمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا التي تمثل المدرسة، والتالي بعض المقترحات لتطوير نظام الإدارة التعليمية:

١- **التوجه نحو التنظيم الإداري ذو الطابع اللامركزي:** وذلك من خلال تفويض السلطة من المستويات العليا (الوزارة) إلى الإدارة الوسطى المتمثلة في إدارات التعليم على أن يصاحب هذا التفويض إعادة تنظيم إدارات التعليم لاستيعاب السلطات والمسؤوليات الجديدة التي فوضت بها، وذلك من خلال إعادة النظر لخريطة المسؤوليات، والسلطات، وفي مراتب ودرجات السلم الإداري، ومراجعة القوانين، والقرارات واللوائح التعليمية وتحديثها، والعمل على تبسيط الإجراءات لتخفيف حدة الروتين (٣).

٢- **الحد من تضخم الهيكل التنظيمي واتساعه:** حيث يلاحظ أن الإدارة المركزية في التربية والتعليم عريضة الهيكل تشتمل على عدد من الوحدات والمستويات الإدارية يختص كلا منها بمهام معينة. ونظرا لمركزية الإدارة بات اتساع الهيكل التنظيمي وأجهزته يعيق الإدارة من القيام بمهامها الإدارية والإشرافية المختلفة إلا من خلال عدد كبير من الموظفين.

٣- **كسر حدة هرمية التنظيم:** فالإدارة المركزية تبدأ بالوزير يتبعه مباشرة نائباً ثم وكلاء وعدة مكاتب ومجالس ولجان رئيسة، ويتبع الوكيل في عدد من الوكلاء المساعدين ويلي الوكلاء المساعدين مديري الأقسام، ثم مساعدوهم، أو وكلاؤهم ثم الأقسام التي تتبع هذه الإدارات، وبهذا تصل المستويات الإدارية إلى ست مستويات. وقد صاحب الاتساع الرئيسي في الهرم الإداري اتساع في قاعدة الهرم، إلا أن الصلاحيات التي تعطى للوحدات الإدارية تبقى مركزية ضمن القطاع الواحد، فسلطة القرار منوطة برئيس الإدارة والاتصال يتم عادة بين الوحدات الإدارية بصورة عمودية عن طريق رؤساء الإدارات وحتى يكون النظام الإداري فعالا يلزم كسر هرمية التنظيم الإداري.

٤- **إعادة النظر في الوصف الوظيفي:** معظم الوصف الوظيفي للوظائف الإدارية والفنية في النظم التربوية تقليدي يقوم على أساس المدخلات. فيقرر في بعض الوظائف قيام الموظف بالإشراف على عدد من الموظفين ومراقبة عمليات معينة. ويتم تقويم الموظفين على أساس استخدامهم لموارد التنظيم وتقيدهم باللوائح القانونية، وليس على أساس مساهمة الموظف في تحقيق أهداف التنظيم، لأن أهداف التنظيم غير واضحة ومحددة بشكل كافي، وهذا ينعكس سلبا على عمل الموظفين ومستوى إنجازهم. ويفضل إن يكون الوصف الوظيفي مبني على المخرجات الوظيفية حتى يكون أكثر فعالية.

٥- **معالجة التضخم الوظيفي:** يلاحظ تضخم عدد الموظفين في الإدارات المسئولة عن التربية والتعليم صاحبه خلل في توزيع الموظفين على الوحدات الإدارية، وذلك من ناحيتي عدد العاملين واختصاصاتهم. وهذا التضخم في عدد الموظفين يحدث رغم ما تقوم به معظم الإدارات من وضع شروط وقواعد تحدد المؤهلات المطلوب توافرها في من يعين في الوظيفة وأساليب الاختيار، ولرفع فعالية المؤسسات التعليمة يجب معالجة التضخم الوظيفي من خلال رفع كفاءة الموظفين وإزالة الازدواجية في إنجاز الأعمال إضافة إلى العناية بالوصف الوظيفي .

❖ هوامش الفصل الخامس:

١. أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٨): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢. أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه (١٩٨٣): مدخل إلى الإدارة التعليمية، دار القلم، الكويت.
٣. إميل فهمي شنوده: (١٩٨٦) الإدارة التعليمية في الوطن العربي، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد السادس، العدد الثاني.
٤. حسين عبدا لله محضر: الجديد في الإدارة المدرسية، دار الشروق، جده، المملكة العربية السعودية بدون سنة نشر.
٥. صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٩): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
٦. عبدالله بالقاسم العربي، وعباس مهدي (١٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التعليمية، جامعة قاريونس، بنغازي.
٧. عرفات عبد العزيز سليمان، وبيومي محمد ضحاوي (١٩٩٨): الإدارة التعليمية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٨. عيسى علي، و نزيه الجندي (١٩٩٨): التربية في الوطن العربي، منشورات جامعة دمشق.
٩. لوسيا حجازي: (١٩٩٨) الإدارة المدرسية، مطبعة جامعة دمشق.
١٠. محمد سيف الدين فهمي، و حسن عبد المالك محمود (١٩٩٣): تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
١١. محمد عبد الله آل ناجي:(١٤٢٤) الادارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض.
١٢. نبيل السمالوطي (١٩٨٠): التنظيم المدرسي والتجديد التربوي، دار الشروق، جده.
١٣. وليد هوانة، و علي تقي (١٩٩٤): مدخل الى ألإدارة التربوية، مكتبة الفلاح، بيروت.
١٤. عبدالعزيز الحر(٢٠٠١): مدرسة المستقبل، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض .
١٥. مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٠): وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض .

16- Alnaji Mohammed، A. (1987): leadership Behavior of Secondary School Principle in Southern Saudi Arabia. Unpublished Doctoral Dissertation، University of Southern California.

17- Prcue M.، and Robert، L. C.، and Nancy، J.، Pitner (1986): Managing Uncertainty Administrative Theory and Practice in Education. Abell and Howell Co.، Columbus، Ohio،.

الفصل السادس

نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية

- أولاً: إدارة نظام التعليم العام
  - نظرة تاريخية .
  - التعليم النظامي.
  - الإدارة العليا (الوزارة) .
  - الإدارة الوسطى (إدارات التعليم).
  - الإدارة الإشرافية (المدارس).
  - هيئة تقويم التعليم العام.
- ثانياً: سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية .
  - مفهوم السياسة التعليمية.
  - نشأة السياسة التعليمية في المملكة .
  - وثيقة سياسة التعليم في المملكة .
- ثالثاً: أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية .
  - الأهداف العامة للتعليم .
  - أهداف التعليم الإبتدائي.
  - أهداف التعليم المتوسط.
  - أهداف التعليم الثانوي.
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام .
  - الهيكل التنظيمي للمدرسة.
  - مجالس المدرسة واللجان.
  - صلاحيات قائد المدرسة.
- هوامش الفصل .

❖ إدارة نظام التعليم العام:

■ .نظرة تاريخية:

تمتد جذور التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى أعماق بعيدة في التاريخ الإسلامي وترتبط بتلك اللحظات الخالدة التي نزل فيها الوحي على محمد رسول الله ﷺ يقول الله تعالى: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ (الآية: ١، ٢، ٣، ٤، ٥ العلق).

لقد كان غار حراء بمكة المكرمة بمثابة المدرسة الأولى للتعليم في الإسلام، ذلك المكان الذي تهيأت فيه نفس رسول الهدى ﷺ وصفت فيه روحه قبل أن يكلف بالرسالة وهو في سن الأربعين، عندما أصبح أهلاً لما ينتظره من مسؤولية كبرى وتبعة عظمى. انتقل المعلم العظيم من غار حراء إلى دار الأرقم بن أبي الأرقم لتكون بمثابة المدرسة الثانية للتعليم في الإسلام وفيها يتحول قول الرسول ﷺ (إنما بعثت معلمًا) إلى واقع عملي. وحينما ضاقت تلك الدار بالأعداد الكبيرة التي أقبلت على الإسلام، بعد الهجرة، وبعد مضايقة المشركين للمسلمين واضطهادهم لهم، هاجر رسول الله إلى المدينة المنورة. أنشأ ﷺ المدرسة الإسلامية الثالثة داخل مسجده في المدينة المنورة، حيث كان هو المعلم الأول في هذه المدرسة وتلامذتها هم الصحابة رضوان الله عليهم، أما مقرراتها الدراسية فهي كتاب الله وسنة رسوله الكريم، أما أهدافها فتتلخص في إخراج البشرية من الظلمات إلى النور.

ازدهرت الحركة التعليمية في عهد رسول الله ﷺ وعهد خلفائه الراشدين، ثم في عهد الخلفاء الأمويين والعباسيين ازدهارًا عظيماً نهلت من علومها بلاد العالم أجمعين، مما كان له الأثر الواضح في النهضة الأوروبية بعد أن ظلت أوروبا غارقة في ظلام العصور الوسطى. وفي القرن السادس الهجري وما بعده أنشئ العديد من المدارس في شبه الجزيرة العربية خاصة في بلاد الحرمين الشريفين، ولكن الحركة التعليمية بها في تلك الفترة تعرضت لفترات ركود، وجمود متعاقبة انتابت البلاد الإسلامية نتيجة الغزو الخارجي والنزاعات الداخلية.

الحركة التعليمية قبل بدء التعليم النظامي في المملكة العربية السعودية تقسم إلى ثلاثة أنماط تتمثل في الآتي [٣]:

١- تعليم تقليدي موروث يتمثل في الكتاتيب، وفي حلقات الدروس في المساجد، وفي مجالس العلماء في أنحاء البلاد.

٢- تعليم حكومي يمكن أن يطلق عليه تعليم نظامي اتخذ اللسان التركي لغة له ووجد في مكة والمدينة.

٣- تعليم تقليدي في جوهره لكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العلوم المطورة في مناهجه نشأ في المدارس الأهلية خاصة في المنطقتين الشرقية والغربية من المملكة.

■ **التعليم النظامي:**

أخذ التعليم شكله النظامي في المملكة العربية السعودية عند إنشاء مديرية المعارف العمومية في رمضان عام ١٣٤٤ هـ فقد تم وضع القاعدة الأولى لنظام شامل للتعليم في المملكة. وفي ٢٧ محرم من عام ١٣٤٦ هـ تم تشكيل مجلس المعارف ومهمته وضع نظام لتوحيد التعليم في مراحله المعتادة، حيث وضع أول منهج للتعليم الإبتدائي عام ١٣٥٤هـ، وفي عام ١٣٥٧ هـ وضع نظام المدارس الأهلية.

وبعد عرض هذه الملامح لبدايات التعليم سوف يتم مناقشة الجهات المناط بها إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

■ **الإدارة العليا (الوزارة):**

تمثل وزارة التعليم (وزارة التربية والتعليم سابقًا) الإدارة العليا التي تشرف على التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ويرجع إنشاؤها إلى الأيام الأولى من دخول الملك عبد العزيز مكة المكرمة، حيث عقد أول اجتماع تعليمي في تاريخ المملكة في جمادى الأولى من عام ١٣٤٣ هـ (١٩٢٤ م) دعا إليه العلماء في مكة المكرمة وحثهم على نشر التعليم وتنظيم التوسع فيه.

أنشئت وزارة المعارف عام ١٣٧٣ هـ لتحل محل مديرية المعارف العمومية، وأسندت إلى هذه الوزارة الإشراف على التعليم العالي والتعليم الفني، إضافة إلى إشرافها على التعليم العام واستمر هذا الوضع حتى أنشئت كلاً من وزارة التعليم العالي عام ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥ م، للإشراف على التعليم العالي، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني عام ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م للإشراف على التدريب الفني والتقني. وأنشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات، عام ١٣٨٠ هـ / ١٩٦٠ م للإشراف على تعليم البنات، ثم ضمت لاحقاً إلى وزارة التربية والتعليم لتصبح الوزارة هي الجهة الوحيدة المشرفة على التعليم العام للبنين والبنات في المملكة، وأنشئ منصب نائب الوزير لتعليم البنين ونائب الوزير لتعليم البنات. وفي تاريخ ١٤٣٦/٤/٩هـ تم دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة باسم (وزارة التعليم) إلا أن الهيكل التنظيمي لكلا الوزارتين لايزال قائماً.

ويحتوي قطاع التعليم العام في الوزارة على الوكالات التالية :

١. وكالة الوزارة للشؤون المدرسية .
٢. وكالة الوزارة لتعليم البنين.
٣. وكالة الوزارة لتعليم البنات.

٤. وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير .
٥. وكالة الوزارة للمباني .
٦. وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية.

ويضم تشكيل الوزارة المعني بالتعليم العام الإدارات العامة التالية :
١. ادارة عامة للإعلام التربوي .
٢. ادارة عامة للتدريب والابتعاث.
٣. ادارة عامة للمراجع الداخلية .
٤. ادارة عامة للاختبارات والقبول للبنين.
٥. ادارة عامة للاختبارات والقبول للبنات.
٦. ادارة عامة للتعليم الاهلي والمدارس السعودية في الخارج.
٧. ادارة عامه للتطوير الاداري .
٨. إدارة عامة للشؤون القانونية.
٩. إدارة عامة للمتابعة.
١٠. إدارة عامة للعلاقات الخارجية.
١١. إدارة عامة للجودة الشاملة.
١٢. إدارة عامة للأمن والسلامة المدرسية.

كما تضم الوزارة امانة عامة لإدارت التعليم وأمانة عامة للجنة الوطنية للطفولة، ومركز وطني للمعلومات التربوية .

تهدف وزارة التعليم في مجال التعليم العام إلى إتاحة فرص التعليم لكل مواطن في سن التعليم وفق قدراته وإمكانياته ورغباته وتوفير الخدمات اللازمة لذلك، وتوفير الاحتياجات...؟

■ **الإدارة الوسطى (إدارات التعليم):**

إدارات التعليم تمثل الإدارة الوسطى للتعليم العام، حيث يرتبط بالوزارة إدارات تسمى إدارة التعليم يرأس كل إدارة مدير، وتشرف هذه الإدارات على شئون المدارس، وأمور التعليم في مناطقها المحددة جغرافياً، وتقوم بتنفيذ التعليمات، والنظم، واللوائح، والسياسات التعليمية المعتمدة من الوزارة، وتتفاوت هذه المناطق في أحجامها من حيث عدد المدارس والطلاب والفصول، كما تتفاوت في حجم الأراضي التي تغطيها بخدماتها التعليمية وإعداد المعلمين، أو المعلمات.

يفوض وزير التعليم مديري إدارة التعليم بالصلاحيات المالية والإدارية التي تعينهم على سير العمل، وتنفيذ الأنظمة والتعليمات، وعلى الإشراف على أعمال المدارس وبرامجها. وتشارك إدارة التعليم في المناطق في رسم السياسة التعليمية، وفي اللوائح والنظم ووضع القرارات من خلال وسائل مختلفة منها الإجابة على استبيانات الوزارة، وإحصائياتها، إضافة إلى تقديم الاقتراحات

التي تستهدف تطوير العمل والبرامج التعليمية: تعتبر إدارة التعليم، الهيئة التعليمية الممثلة للوزارة في المنطقة أو في المحافظة، بحيث تشرف إشرافاً مباشرا على المدارس، وتتولى تنفيذ السياسة التعليمية العليا ومتابعة، ومراجعة أساليب تنفيذها.

تباشر إدارة التعليم عمليات تقويم أعمال المدارس، والبرامج التعليمية للوقوف على مدى فاعلية العاملين بها في تحقيق أهداف العمل، والتعرف على جوانب القصور في الأداء، وتوجيههم، ومعاونتهم. وتنقسم إدارات التعليم حسب حجمها التنظيمي إلى إدارات تعليم عامة عددها (١٣) ثلاث عشرة إدارة موزعة على مناطق المملكة كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (١).

كما يوجد (٣٢) إدارة تعليم في المحافظات، كما هو موضح في جدول رقم (٢).

جدول رقم (١) الإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة

م	الإدارة
١	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
٢	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة .
٣	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير .
٤	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة .
٥	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم .
٦	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية .
٧	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة .
٨	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف .
٩	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل .
١٠	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان .
١١	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك .
١٢	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران .
١٣	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول رقم (٢) إدارات التعليم في المحافظات

م	الإدارة	م	الإدارة
١	إدارة تعليم عفيف	٢	إدارة تعليم وادي الدواسر
٣	إدارة تعليم المجمعة	٤	إدارة تعليم شقراء
٥	إدارة تعليم الخرج	٦	إدارة تعليم حوطة بني تميم
٧	إدارة تعليم الأفلاج	٨	إدارة تعليم الدوادمي
٩	إدارة تعليم الزلفي	١٠	إدارة تعليم القويعية
١١	إدارة تعليم جدة	١٢	إدارة تعليم الطائف
١٣	إدارة تعليم الليث	١٤	إدارة تعليم القنفذة
١٥	إدارة تعليم النماص	١٦	إدارة تعليم رجال ألمع
١٧	إدارة تعليم محايل	١٨	إدارة تعليم سراة عبيدة
١٩	إدارة تعليم بيشة	٢٠	إدارة تعليم العلا
٢١	إدارة تعليم ينبع	٢٢	إدارة تعليم المهد
٢٣	إدارة تعليم الرس	٢٤	إدارة تعليم عنيزة
٢٥	إدارة تعليم حفر الباطن	٢٦	إدارة تعليم البكرية
٢٧	إدارة تعليم الأحساء	٢٨	إدارة تعليم المخواة
٢٩	إدارة تعليم القريات	٣٠	إدارة تعليم صبيا
٣١	إدارة تعليم الغاط	٣٢	إدارة تعليم المذنب

وفي سبيل التطوير قامت الوزارة بتوحيد إدارات التعليم (بنين، بنات) في جميع المناطق والمحافظات في إدارة واحدة وإعادة هيكلتها. كما تم استخدام مسمى قائد وقائدة المدرسة، بدل عن مدير ومديرة المدرسة، وتم تعديل الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، وقد جاء هذا التعديل لمنح القيادات المدرسية مزيداً من التمكين والصلاحيات وتعزيز الدور الأساسي للقيادة المدرسية في مسؤوليات قيادة عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة.

■ **الإدارة الإشرافية (إدارة المدارس):**

تمثل الإدارة المدرسية أدنى مستويات الهرم الإداري للتعليم، حيث تتدرج المسؤوليات التعليمية حتى تصل إلى المدرسة التي تعتبر المكان الحقيقي لتنفيذ البرامج والسياسات التعليمية، وممارسات العملية التعليمية، ويأتي على رأس الأسرة التعليمية في المدرسة قائد المدرسة يساعده وكيل أو أكثر للمدرسة، ويكون القائد مسؤول أمام مدير التعليم عن حسن سير العمل في مدرسته، وعن تنفيذ السياسة التعليمية، وإتباع الخطط، والبرامج وتطبيق النظام.

وترتبط المدرسة بإدارة التعليم التابعة لها ارتباطاً مباشراً، وتلتزم المدرسة بتنفيذ ما يرد لها من إدارة التعليم من تعليمات وتوجيهات تتعلق بنظام العمل وحسن إدارته. وتعتبر إدارة التعليم المرجع الأول لقائد المدرسة في كل ما يتعلق بسير العمل في المدرسة، وله سلطة تنفيذية في نطاق الاختصاصات التي تحددها اللوائح والنظم، كما أن له إشرافاً إدارياً على العاملين معه في المدرسة. يقدم قائد المدرسة لإدارة التعليم الاقتراحات التي تتعلق بحسن تنفيذ المناهج، والبرامج المدرسية، والوسائل التعليمية، وكل ما من شأنه تحسين عمل المدرسة وتطويره. ويشارك قائد المدرسة في عمليات الإشراف والتوجيه التربوي في مدرسته ويقترح البرامج التدريبية للعاملين وتقويمهم. والتالي عرض لصلاحيات قائد المدرسة.

■ **هيئة تقويم التعليم العام**

صدر قرار مجلس الوزراء في ٢٣ شوال عام ١٤٣٣ بإنشاء هيئة عامة تسمى "هيئة تقويم التعليم ألعام ذات شخصية اعتبارية مستقلة تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي ، ويكون مقرها مدينة الرياض ، ويكون للهيئة محافظ بالمرتبة الممتازة.

ترتبط الهيئة تنظيمياً برئيس المجلس الأعلى للتعليم بحيث يكون للهيئة مجلس إدارة يشكل من محافظ الهيئة (رئيساً) وممثل عن كل من وزارة التعليم والهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي والمركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية وأربعة من الخبراء في مجال نشاط الهيئة وممثل عن القطاع الخاص.

مهام واختصاصات الهيئة :

١-بناء نظام للتقويم يضمن جودة التعليم العام، ويشمل المعايير والمؤشرات الأساسية، وإطاراً وطنياً لمؤهلات التعليم العام وجميع ما يتعلق بذلك من إجراءات ونماذج.

٢- تقويم أداء المدارس الحكومية والأهلية واعتمادها بشكل دوري بناء على معايير الهيئة، سواء تم ذلك من قبل الهيئة أو بالتعاقد أو التعاون مع المنشآت المختصة في مجال التقويم والاعتماد.

٣-بناء الاختبارات الوطنية المقننة لكل مرحلة دراسية.

وبناء على ذلك فقد تم نقل المهمات والاختصاصات المتعلقة بنشاط تقويم التعليم العام من وزارة التعليم إلى الهيئة وبقاء نشاط التعليم العام الأهلي في وزارة التعليم، وذلك لتلازمه وارتباطه الكامل بنشاط التعليم العام الحكومي، وتوحيداً للإشراف على التعليم العام في جهة واحدة وهي (وزارة التعليم).

❖ سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية:

■ **مفهوم السياسة التعليمية** (Educational Policy):

السياسة التعليمية هي التي تحدد غايات التعليم وأهدافه، وتحديد المسارات التي ينبغي أن تسير فيها العملية التعليمية بأنماطها المختلفة، والسياسة التعليمية تمثل أرضية مشتركة لجميع العاملين في الميدان التربوي، بحيث ينطلقون منها في وضع الخطط وبناء البرامج التي تكفل بناء شخصية الفرد، وفق معتقدات المجتمع وقيمه وآماله. وتتضح أهمية وجود سياسة تعليمية عندما تثار أسئلة منها: ماذا نتعلم؟ وكيف نتعلم؟ وذلك عند تخطيطنا لدعم جهود الأمة في الحفاظ على كيانها المعنوي بما يمثله من عقيدة، وكيانها المادي بما يمثله من بشر يسعون إلى دفع عجلة نموها وتقدمها.

تشير لفظة سياسة Policy بمفهومها العام إلى: تفكير منظم يوجه سلوك وتصرفات وبرامج دولة أو منظمة أو فرد. والسياسة التعليمية ليست جزءًا منفصلاً عن السياسة العامة للدولة في أي من مجالاتها، وإنما هي جزء لا يتجزأ منها، تؤثر فيها وتتأثر بها وهي تفكير منظم يوجه الأنشطة والمشروعات في ميدان التربية والتعليم، والتي يراها واضعوا السياسة التعليمية كفيلة بتحقيق الطموحات التي يتطلع المجتمع والأفراد إلى تحقيقها في ضوء الظروف والإمكانيات المتاحة، السياسة التعليمية تعبر عن الدستور - التشريع - الذي يتضمن المبادئ الأساسية للتربية والتعليم، والذي يشمل المفاهيم العامة التي يمكن أن تتفرغ منها مختلف التنظيمات والقواعد وأساليب العمل سواء في المجالات التخطيطية أو في المجالات التنفيذية .

وعند استعراض مفهوم السياسة التعليمية نجدها تشتمل على التالي:

١- مجموعة الأهداف والاتجاهات والمبادئ التي يقوم عليها التعليم في أي مجتمع من المجتمعات، وتحديد إطاره العام، ونظمه المختلفة.

٢- التنظيم العام الذي تضعه الدولة لقيام أوضاع التعليم فيها بأجهزته الفنية والإدارية وفق ما تراه من أسس وقواعد ولوائح منظمة لإتمامه .

٣- الشكل العام للمراحل التعليمية التي ينتظم فيها المتعلم، وأهداف كل مرحلة من هذه المراحل، ومجموعة الخطط والبرامج والاتجاهات، وكذلك القوانين والقواعد والنظم والأسس العامة التي تسير على ضوئها عملية التربية والتعليم.

٤- رؤية المجتمع حول المبادئ والقواعد والمعايير التي تحدد مسيرة التربية، والاتجاهات الرئيسية التي تحدد وجهة حركتها في المجتمع، نحو الأهداف الكبرى، والنماذج المثالية التي يراها المجتمع صالحة لأبنائه خلال حقبة زمنية معينة.

في مفهوم السياسة التعليمية يمكن التمييز بين ما هو عام معني بتلك الأهداف والتوجهات العامة التي تشترك فيها كافة السياسات التعليمية في كل مجتمع باعتبار أن الهدف المشترك لها هو تربية الإنسان وتنمية قدراته المختلفة لتحقيق التنمية البشرية بوجه عام، وما هو خاص معني بتلك التوجهات والمبادئ المرتبطة بالتعليم نفسه و واقعه الثقافي، وتراثه التاريخي، وتصورات المجتمع حول المستقبل .

■ نشأة السياسة التعليمية في المملكة :

أدركت المملكة العربية السعودية أهمية وجود سياسة عامة للتربية تنبثق من الإسلام الذي تدين به فكرًا ومنهجًا وتطبيقًا، حيث أصدرت في عام ١٣٩٠هـ/١٩٧٠م وثيقة " سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية شرحت فيها الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم، وحددت غاياته وأهدافه، وفصلت أهداف المراحل التعليمية، وأبانت أهمية رعاية النشء وغرس العقيدة الإسلامية في نفوسهم، وتزويدهم بالقيم والتعاليم الإسلامية والمثل العليا، كي يكونوا لبنات صالحة في بناء المجتمع.

وانطلاقاً من ذلك، تقوم الجهات التعليمية في المملكة بوضع خططها، وبناء برامجها في ضوء السياسة التعليمية، ووزارة التربية والتعليم إحدى الجهات التي أولت هذه الوثيقة عنايتها الفائقة، فعملت على نشرها بين المفكرين والمخططين والمنفذين في مواقع العمل التربوي، كي تكون نبراساً لهم في أداء المهام وتحديد الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق غاياتها وأهدافها.

والسياسة التعليمية التي انبثقت موادها من تعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة تتميز بالثبات، والوضوح، والشمول، والتكامل، فقد جاءت ملبية لحاجات الفرد والمجتمع، وآخذة في الحسبان طبيعة المجتمع السعودي وطبيعة نموه، واتجاهات العصر ومقتضياته بما فيه من متغيرات متسارعة الإيقاع مع ملاحظة تأثيرها التنموي في المجتمعات والأفراد.

والسياسة التعليمية بذلك هي سياسة توجيهية مرنة تضع الخطوط العريضة للعمل التربوي دون دخول في التفصيلات الجزئية حتى تتمكن الجهات التعليمية وأجهزتها من أداء عملها وحل مشكلاتها وفق ما تراه مناسباً لها.

- **وثيقة سياسة التعليم في المملكة:**

عرفت اللجنة العليا السياسة التعليمية بأنها (الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم أداء للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه، وإقامة سلوكه على شرعه، وتلبية لحاجات المجتمع، وتحقيقاً لأهداف الأمة، وهي تشمل حقول التعليم ومراحله المختلفة، والخطط والمناهج والوسائل التربوية، والنظم الإدارية والأجهزة القائمة على التعليم وسائر ما يتصل به).

ويتصدر وثيقة « سياسة التعليم » مبدأ أساسي يحدد مصدر السياسة التعليمية، وموقعها من السياسة العامة للدولة حيث يقول إن: (السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية تنبثق من الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقاً وشريعة وحكماً ونظاماً متكاملاً للحياة، وهي جزء أساسي من السياسة العامة للدولة).

وهنا لا بد لمدير المدرسة من أن يعرف مضامين « وثيقة سياسة التعليم»، ويتفهم مدلولاتها وأن يكون على دراية بأبعاد عناصرها المختلفة التي من المتوقع أن توجهه وتعينه على تأدية المهام التي يناط بها إليه.

وتأسيساً على مفهوم السياسة التعليمية الذي عرضنا له آنفاً، فقد وضح بجلاء الطبيعة الاجتماعية للسياسة التعليمية، وكيف أن مسألة صنع السياسة التعليمية تتعلق بعقيدة المجتمع وثقافته وقيمه وطموحاته. وفي مجتمع المملكة العربية السعودية كان من الطبيعي أن يهتدي واضعوا السياسة التعليمية بمصادر التشريع الإسلامي المنبثقة من القرآن الكريم والسنة المطهرة. إن وثيقة سياسة التعليم تعتبر، إعلان رسمي من الدولة يفصِّل الأسس والمبادئ التي يرتكز عليه مسار النظام التعليمي، والدور المنوط به في رعاية النشء والشباب وإعدادهم للحياة، وتزويدهم بالمفاهيم والحقائق والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنهم من تحقيق خير أمة أخرجت للناس.

وتعد وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الوثيقة الرسمية التي تتضمن رؤية المجتمع وتطلعاته المنشودة حيال نظام التربية والتعليم، وهي بذلك تعد تعبيراً لما اصطلح عليه في أدبيات التربية الحديثة. إن هذه السياسة تتضمن مجموعة من المبادئ والأهداف والقيم التي ترشد عمل المؤسسات التربوية القائمة في المجتمع.

وقد تشترك السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية مع السياسة التعليمية في بلدان أخرى حول هدف أو أكثر مثل: تحقيق هدف تكافؤ الفرص التعليمية بين الأفراد، إلا أن منطلقات وسبل تنفيذ هذا الهدف ليس بالضرورة أن تكون متشابهة أيضاً.

❖ أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية :

غاية التعليم في المملكة العربية السعودية : فهم الإسلام فهمًا متكاملاً، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة، وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه. وقد أكد ذلك النظام الأساسي للحكم، فقد نصت المادة الثالثة عشر منه على أن: (يهدف التعليم إلى غرس العقيدة الإسلامية في نفوس النشء وإكسابهم المعارف والمهارات، وتهيئتهم ليكونوا أعضاء نافعين في بناء مجتمعهم، محبين لوطنهم، متعزين بتاريخه) .

■ الأهداف العامة للتعليم:

الأهداف توصف في عبارات أقل عمومية من عبارات الغايات، ولا تخص مرحلة بعينها وإنما هي صالحة لتوجيه وضبط مجمل حركة النظام التعليمي، ومن أمثلتها:

- تحقيق تكافؤ الفرص في التعليم بين أفراد المجتمع .
- تنمية جوانب الشخصية بطريقة شاملة ومتوازنة .
- تنمية مهارات وكفايات الأفراد التي تؤهلهم للعمل والإنتاج .
- تنمية روح البحث والتفكير العلمي .

ويمكن عرض أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية وفق التصنيف التالي :

١- الأهداف المرتبطة بتنمية الجانب العقلي الإيماني في شخصيات التلاميذ مثل:

- تنمية روح الولاء لشريعة الإسلام .
- النصيحة لكتاب الله وسنة رسوله بصيانتهما ورعاية حفظهما وتعهد علومهما والعمل بما جاء فيهما .
- تزويد الفرد بالأفكار والمشاعر والقدرات اللازمة لحمل رسالة الإسلام
- تكوين الفكر الإسلامي المنهجي لدى الأفراد .

٢- الأهداف المرتبطة بتنمية الجانب الخلقي في الشخصية مثل:

- تحقيق الخلق القرآني في المسلم والتأكيد على الضوابط الخلقية لاستعمال المعرفة تبعاً لقول رسول الله ﷺ إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " .
- تأكيد كرامة الفرد وتوفير الفرص المناسبة لتنمية قدراته حتى يستطيع الإسهام في نهضة الأمة.

٣- الأهداف المرتبطة بتنمية المواطنة مثل :

- تربية المواطن المؤمن ليكون لبنة صالحة في بناء أمته ويشعر بمسئوليته لخدمة بلاده والدفاع عنها.
- تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعلومات الثقافية والخبرات المختلفة التي تجعل منه عضواً عاملاً في المجتمع .
- تنمية إحساس الطلاب بمشكلات المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وإعدادهم للإسهام في حلها.

٤- الأهداف المرتبطة بتنمية الجانب العقلي في الشخصية مثل :

- تنمية التفكير الرياضي والمهارات الحسابية والتدريب على استعمال لغة الأرقام والاستفادة منها في المجالين العلمي والعملي .
- اكتساب القدرة على التعبير الصحيح في التخاطب والتحدث والكتابة بلغة سليمة وتفكير منظم.
- تنمية القدرة اللغوية بشتى الوسائل التي تغذي اللغة العربية، وتساعد على تذوقها وإدراك نواحي الجمال فيها أسلوباً وفكراً .

٥- الأهداف المرتبطة بتنمية جوانب الصحة النفسية مثل :

- رفع مستوى الصحة النفسية بإحلال السكينة في نفس الطالب وتهيئة الجو المدرسي المناسب.
- تعويد الطلاب على العادات الصحية السليمة ونشر الوعي الصحي .
- إكساب الطلاب المهارات الحركية التي تستند إلى القواعد الرياضية والصحية لبناء الجسم السليم .

٦- الأهداف المرتبطة بالتربية من أجل العمل والإنتاج مثل :

- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على النمو وفق قدراتهم واستعداداتهم وميولهم
- تدريب الطاقة البشرية اللازمة، وتنويع التعليم مع الاهتمام الخاص بالتعليم المهني .
- غرس حب العمل في نفوس التلاميذ، والإشادة به في سائر صوره والحرص على إتقانه والإبداع فيه .

٧- الأهداف الموجهة للعناية بذوي الاحتياجات الخاصة مثل :

- العناية بالمتخلفين دراسياً والعمل على إزالة ما يمكن إزالته من أسباب هذا التخلف، ووضع برامج خاصة دائمة ومؤقتة وفق حاجاتهم .

- الاهتمام باكتشاف الموهوبين ورعايتهم وإتاحة الإمكانيات والفرص المختلفة لنمو مواهبهم .

٨- تنمية التفاعل الإيجابي مع الحضارات الأخرى مثل :

- تنمية اتجاهات إيجابية نحو الحضارات والثقافات المعاصرة في إطار دعوة الإسلام إلى السلام ونشر قيم التسامح والرغبة في الإفادة من منتجات العصر وإبداعاته .
- الاهتمام بالانجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة .

تزويد الطلاب بلغة أخرى من اللغات الحية على الأقل بجانب لغتهم الأصلية (٥).

■ **أهداف التعليم الإبتدائي:**

المرحلة الإبتدائية هي القاعدة التي يرتكز عليها إعداد الطلاب للمراحل التالية من حياتهم، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزودهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة، والاتجاهات السليمة، والخبرات والمعلومات والمهارات والتالي عرض لأهداف هذه المرحلة:

١- تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة، في خلقه وجسمه، وعقله، لغته، وانتمائه إلى أمة الإسلام.

٢- تدريبه على إقامة الصلاة، وأخذه بآداب السلوك والفضائل.

٣- تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارات اللغوية، والمهارات العددية، والمهارات الحركية.

٤- تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات.

٥- تعريفه بنعم الله عليه في نفسه، وفي بيئته: الاجتماعية، والجغرافية، ليحسن استخدام النعم، وينفع نفسه وبيئته.

٦- تربية ذوقه، وتعهد نشاطه ألابتكاري، وتنمية تقدير العمل اليدوي لديه.

٧- تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وماله من الحقوق، في حدود سنه وخصائص المرحلة التي يمر بها، وغرس حب وطنه، والإخلاص لولاة أمره.

٨- توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، وتدريبه على الاستفادة من أوقات فراغه.

٩- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته.

■ **أهداف التعليم المتوسط:**

المرحلة المتوسطة مرحلة ثقافة عامة، غايتها تربية الناشئ تربية إسلامية شاملة لعقيدته، وعقله، وجسمه، وخلقه، يراعي فيها نموه وخصائص الطور الذي يمر به، وهي تشارك غيرها

في تحقيق الأهداف العامة من التعليم والتالي عرض لأهداف هذه المرحلة:

١- تمكين العقيدة الإسلامية في نفس الطالب، وجعلها ضابطة لسلوكه، وتصرفاته، وتنمية محبة الله، وتقواه، وخشيته في قلبه.

٢- تزويده بالخبرات والمعارف الملائمة لسنه، حتى يلم بالأصول العامة والمبادئ الأساسية للثقافة، والعلوم.

٣- تشويقه إلى البحث عن المعرفة، وتعويده على التأمل والتفكر.

٤- تنمية القدرات العقلية والمهارات المختلفة لدى الطالب، وتعهدها بالتوجيه والتهذيب.

٥- تربيته على الحياة الاجتماعية الإسلامية التي يسودها الإخاء والتعاون، وتقدير التبعية، وتحمل المسؤولية.

٦- تدريبه على خدمة مجتمعه، ووطنه، وتنمية روح النصح، والإخلاص لولاة أمره.

٧- حفز همته لاستعادة أمجاد أمته المسلمة التي ينتمي إليها، واستئناف السير في طريق العزة والمجد.

٨- تعويده الانتفاع بوقته في القراءة المفيدة، واستثمار فراغه في الأعمال النافعة، وتصريف نشاطه بما يجعل شخصيته الإسلامية مزدهرة قوية.

٩- تقوية وعي الطالب ليعرف بقدر نضجه العقلي كيف يواجه الإشاعات المضللة، والمذاهب الهدامة، والمبادئ الدخيلة.

١٠- إعداده لما يلي هذه المرحلة من مراحل الحياة.

■ **أهداف التعليم الثانوي:**

للمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم فيها، وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد، وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختصة، وهذه المرحلة تشارك غيرها من المراحل في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم، بالإضافة إلى ما تحققه من أهدافها التالية:

١- متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهة، ومستقيمة على شرعه في كافة جوانبها. ودعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافية الإسلامية التي تجعله معتزاً بالإسلام قادراً على الدعوة إليه، والدفاع عنه.

٢- تمكين الانتماء الحي إلى أمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.
٣- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام، وللوطن الخاص (المملكة العربية السعودية) بما يوافق هذه السن، من تسام في الأفق، وتطلع إلى العلياء، وقوة في الجسم.
٤- تعهد قدرات الطالب، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة، وتوجيهها وفق ما يناسبه وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.
٥- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي، واستخدام المراجع، والتعود على طرق الدراسة السليمة.
٦- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين، وإعدادهم لمواصلة الدراسة- بمسوياتها المتخلفة- في المعاهد العليا، والكليات الجامعية، في مختلف التخصصات.
٧- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق.
٨- تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفنياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم، والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية من (زراعية وتجارية وصناعية) وغيرها.
٩- تحقيق الوعي الأسري لبناء أسرة إسلامية سليمة.
١٠- رعاية الشباب على أساس الإسلام، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية، ومساعدتهم على اجتياز هذه الفترة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام.
١١- إكسابهم فضيلة المطالعة النافعة والرغبة في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، واستغلال أوقات الفراغ على وجه مفيد تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع.
١٢- تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجه به الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة [٥].

❖ الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

يوضح الإصدار الثالث للدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام العلاقات التنظيمية بين العناصر البشرية في المدرسة ويحدد الإرتباطات التنظيمية والعلاقات بينهما من خلال رسوم توضيحية للخرائط التنظيمية، والمسؤوليات في المدرسة، بما يُساعد على إيضاح الأهداف ومهام العناصر التنظيمية المختلفة في المدرسة. ويعرّف منسوبي المدرسة بالأعمال المنوطة بهم، ويعمل على إزالة التداخل في المهام الوظيفية بين عناصر المدرسة المختلفة، ويضع الأسس والقواعد المحددة للمسؤوليات ويمكّن من تفعيل المتابعة ومراقبة الأداء، ويشتمل الدليل على العناصر التالية:

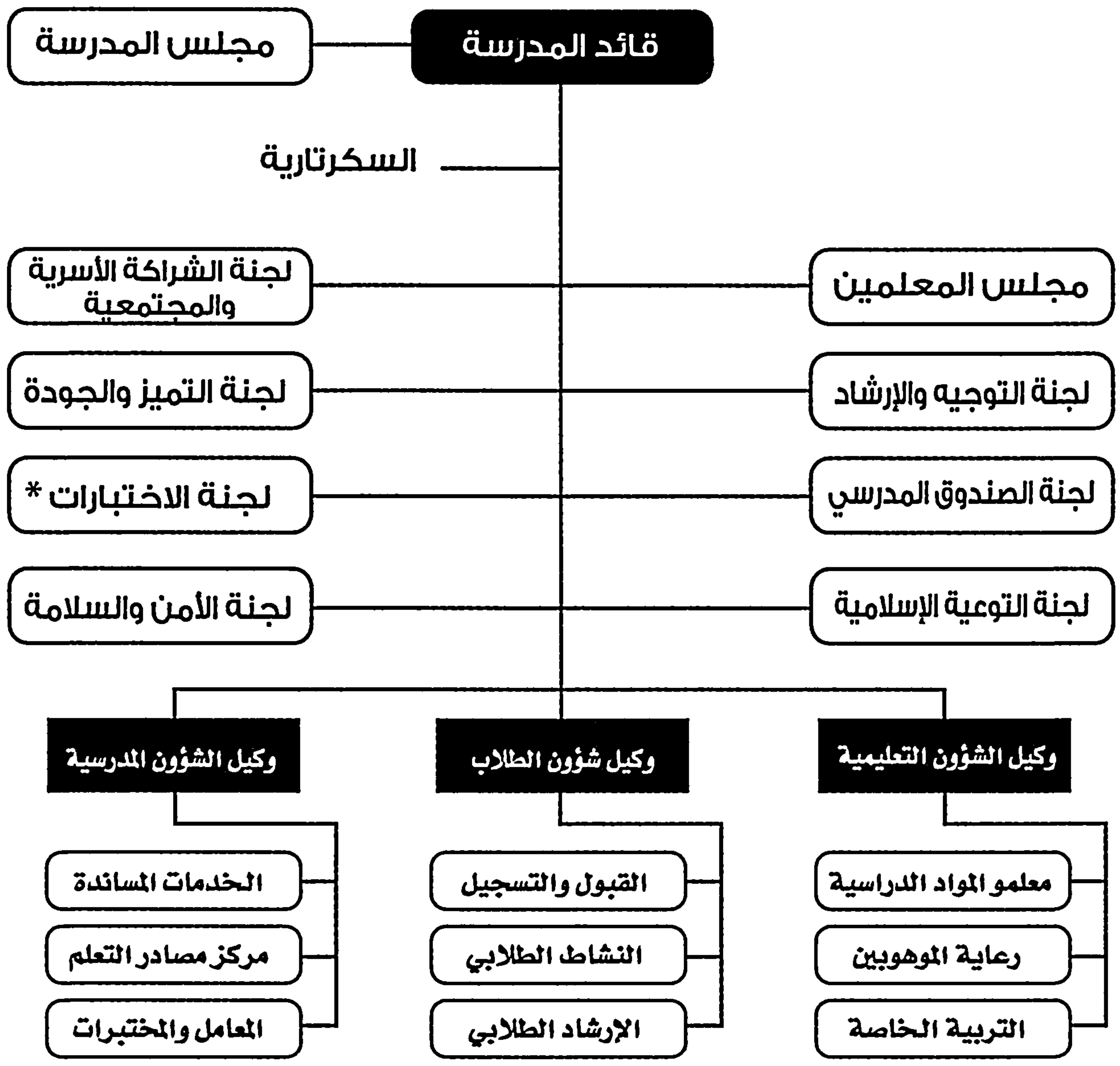
الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم العام بما في ذلك نماذج الخرائط التنظيمية ومسميات ومهام المجالس واللجان في المدرسة والوصف الوظيفي لمنسوبي المدرسة، وسوف يتم استعراض فيما تبقى من هذا الفصل الهيكل التنظيمي والمجالس واللجان في المدرسة وصلاحيات قائد المدرسة.

■ **الهيكل التنظيمي للمدرسة:**

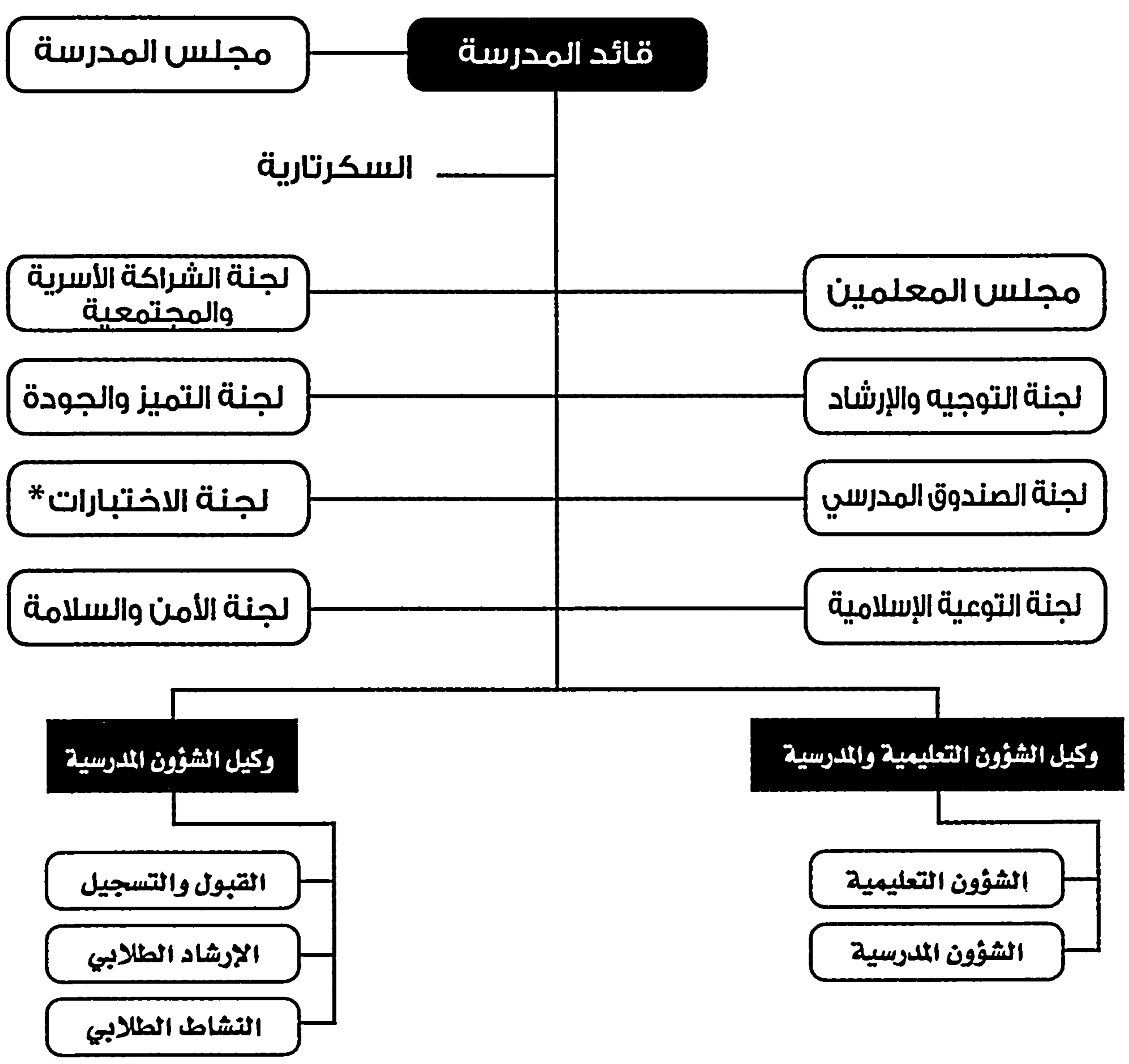
وضعت نماذج الخرائط التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقاً لحجم المدرسة حيث اشتملت على ثلاثة نماذج موضحة في: شكل رقم (١)، شكل رقم (٢)، شكل رقم (٣)،شكل رقم (٤)، وقد جاءت الخرائط التنظيمية للإسهام في تسهيل عمل المدرسة بكفاءة وإمكانات لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. وقد وضع الدليل الضوابط التالية لتشكيل الهيئة الإدارية.

- إذا لم يكتمل تشكيل المدرسة فيكلف أحد معلمي المدرسة بإدارة المدرسة بنصاب مخفض.
- في حالة استحقاق المدرسة لوكيل واحد فيتولى الوكيل جميع المهام الموجلة لوكلاء المدرسة (الشؤون التعليمية، وشؤون الطلاب، والشؤون المدرسية).
- في حال استحقاق وكيلين للمدرسة يتولى الأول أعمال ومهام الشؤون التعليمية والمدرسية والثاني يتولى أعمال ومهام شؤون الطلاب.
- يتم تكليف معلم بنصاب مخفض للقيام بمهام المرشد الطلابي في المدارس التي يقل عدد طلابها عن (١٠٠) طالب.
- يتولى وكيل المدرسة التخطيط للنشاط الطلابي في حالة عدم استحقاق المدرسة لرائد نشاط، وفي المدارس التي لا تستحق وكيل يتولى قائد المدرسة التخطيط للنشاط.
- يقوم معلم مادة العلوم بمهمة محضر المختبر لمدارس المرحلة الإبتدائية والمدارس التي لا تستحق محضر مختبر في المرحلتين المتوسطة والثانوية.
- في حال عدم استحقاق المدرسة للمساعد الإداري فيتولى وكلاء المدرسة مهامه (وكيل شؤون الطلاب، وكيل الشؤون المدرسية).
- في حال استحقاق المدرسة لمساعد إداري واحد يكون مسؤوله المباشر وكيل شؤون الطلاب.
- في حال استحقاق المدرسة لمساعدين إداريين يكون ارتباط أحدهما بوكيل شؤون الطلاب والآخر بوكيل الشؤون المدرسية.
- في حال استحقاق المدرسة لثلاثة مساعدين إداريين يكون الارتباط المباشر لاثنين منهم بوكيل شؤون الطلاب والمساعد الآخر بوكيل الشؤون المدرسية.
- في حال عدم استحقاق أو توفر مسجل المعلومات في المدرسة يتولى المساعد الإداري مهامه.

شكل رقم (١) الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقاً لحجم المدرسة (ثلاثة وكلاء)

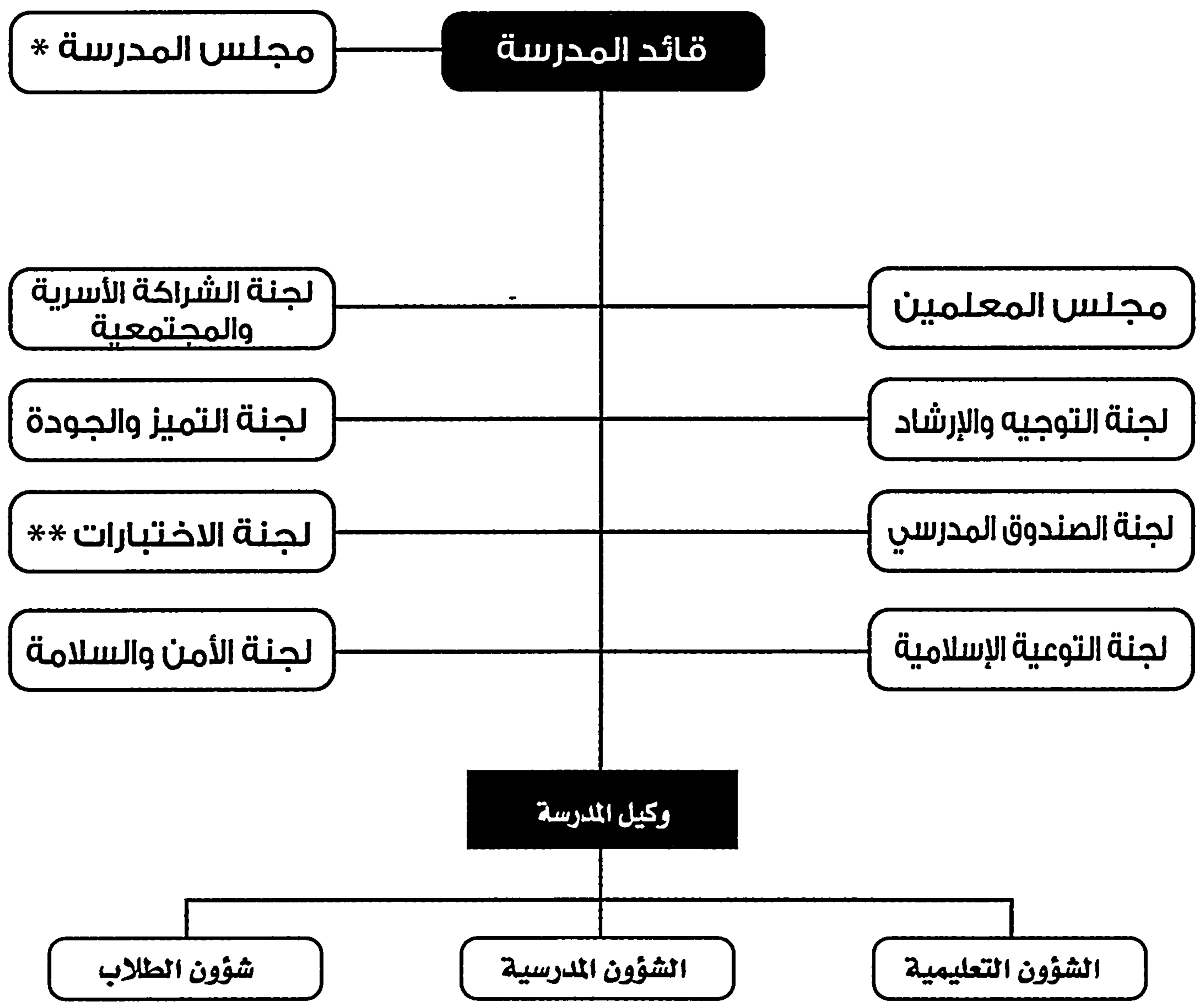


شكل رقم (٢) الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقاً لحجم المدرسة (بوكيلين)

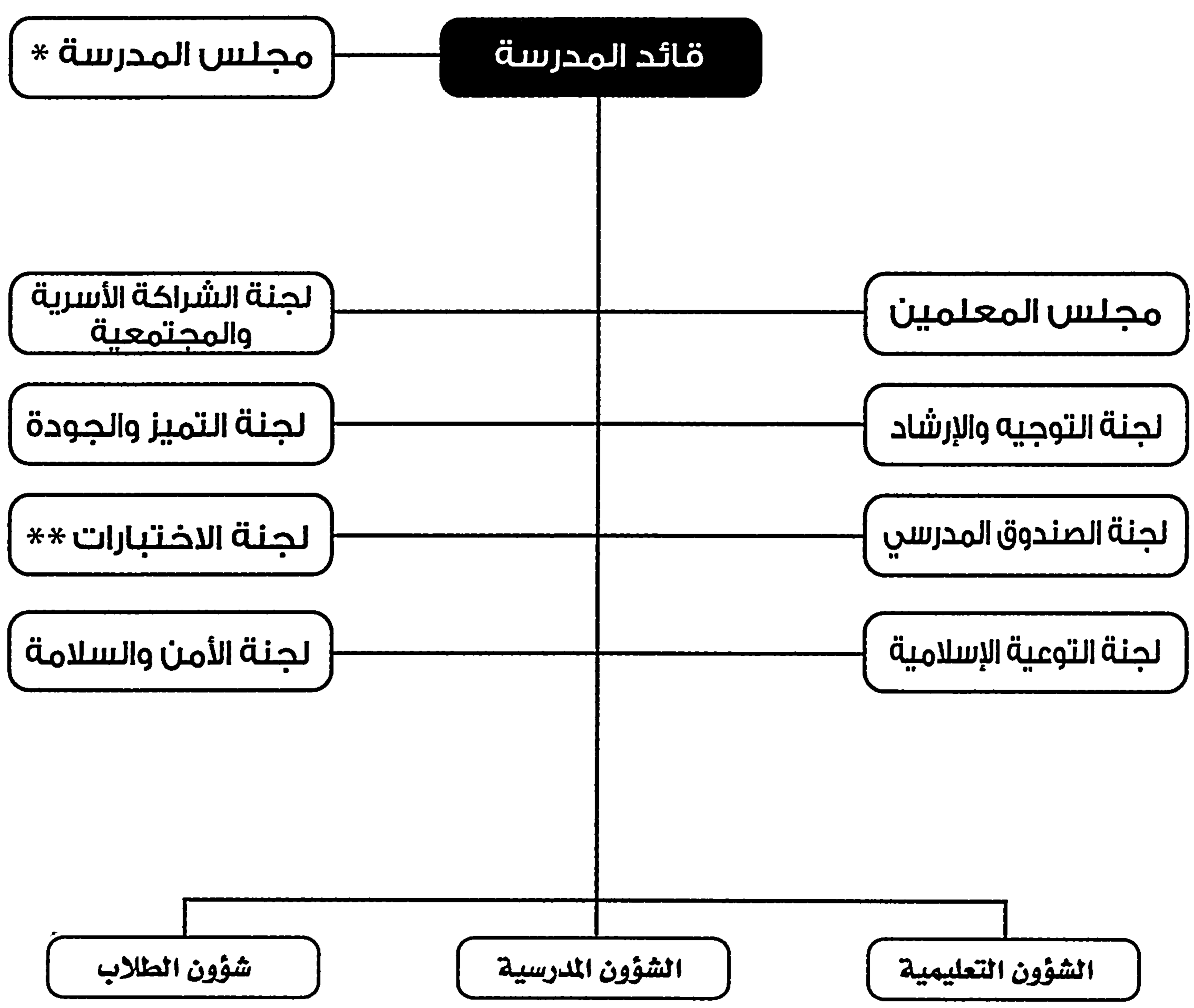


* يستثنى من تطبيقها في المرحلة الإبتدائية في مدارس التعليم العام

شكل رقم (٣) الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقاً لحجم المدرسة (بوكيل واحد)



شكل رقم (٤) الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقاً لحجم المدرسة (بدون وكيل)



* يستثنى من تطبيقها في المرحلة الإبتدائية في مدارس التعليم العام

■ مجالس المدرسة واللجان:

(١) مجلس المدرسة

هدف المجلس: تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتعزيزيها بما يحقق رسالة المدرسة ويدعم خططها التطويرية الهادفة لرفع مستوى جودة العملية التربوية والتعليمية ويشجع أوجه الإبداع والتميز المدرسي ويرعاها.

تشكيل المجلس:

أ) يتكون مجلس المدرسة من:

١. قائد المدرسة
٢. وكلاء المدرسة
٣. المرشد الطلابي
٤. رائد النشاط الطلابي
٥. معلم متميز
٦. مسؤول التوعية الإسلامية
٧. ثلاثة من أولياء الأمور
٨. عضو من القطاع الخاص
٩. أحد المتخرجين من المدرسة
١٠. ثلاثة من طلاب المدرسة يدعون عند الحاجة

ب) يكون قائد المدرسة رئيساً للمجلس ويتم اختيار النائب من بين الأعضاء على أن يكون مقرر المجلس أحد العاملين بالمدرسة.

ج) يختار أعضاء المجلس من أولياء أمور الطلاب والمعلمين بناءً على اجتماع عام تنظمه المدرسة كل عامين، وبحضور أولياء أمور الطلاب ومعلمي المدرسة في بداية العام الدراسي.

د) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل المجلس.

مهام المجلس:

١. دراسة ومراجعة خطة المدرسة وتقويم نتائجها.
٢. دراسة احتياجات المدرسة من الأثاث والتجهيزات والوسائل والمرافق وبحث آليات توفيرها.
٣. بحث نتائج التقويم والاختبارات ومناقشتها وتقديم التوصيات اللازمة لمعالجة السلبيات.
٤. المشاركة في إقامة البرامج والأنشطة التي تدعم العملية التربوية والتعليمية في المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات.
٥. المشاركة في رعاية سلوك الطلاب في المدرسة وبحث الظواهر السلوكية وتقديم المقترحات لعلاجها.
٦. رصد اتجاهات الطلاب نحو المدرسة للتحسين وللتطوير.
٧. تقديم التوصيات والاقتراحات والمبادرات الهادفة إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي وتحسين البيئة المدرسية.
٨. الإتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية.

٩. بناء شراكات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة لتطوير العملية التربوية والتعليمية وفق الأنظمة واللوائح.
١٠. دراسة الملاحظات والاقتراحات الواردة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها.
١١. المشاركة في بناء سياسات المدرسة وإجراءاتها الرامية لتجويد العملية التعليمية.
١٢. تنمية شأن المدرسة في المجتمع وتقوية مكانتها التربوية والثقافية والاجتماعية.
١٣. بناء الشراكة مع القطاع الخاص لدعم أوجه الإبداع والتميز ورعاية المسابقات والاحتفالات والإنجازات والاحتفاء بها.
١٤. تعزيز مشاركة أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب بمختلف وسائل الإتصال الحديث، وتأسيس قنوات اتصال فاعلة مع العاملين في المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
١٥. دراسة القضايا والمواضيع التي تحال من إدارة المدرسة أو الجهات المعنية للمجلس لاتخاذ الإجراءات اللازمة أو تقديم التوصيات المتعلقة بشأنها.
١٦. دمج المجالس واللجان المدرسية ـ عند الحاجة ـ الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ـ عدا مجلس المدرسة ولجنة التوعية والإرشاد ـ وبما لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين فيها خمسة عشر معلماً فأقل.
١٧. مخاطبة إدارة التعليم / مكتب التعليم بشأن العوائق التي يجد المجلس صعوبة في معالجتها.
١٨. إعداد التقارير والنشرات الدورية عن إنجاز وفعاليات مجلس المدرسة مدعماً بالوثائق وتقديمها لإدارة المدرسة لرفعها للجهة المختصة.

(٢) مجلس المعلمين

هدف المجلس: تعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية للمعلمين ودراسة المعوقات والمشكلات التي تواجههم في المدرسة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها للإرتقاء بمستوى العملية التربوية والتعليمية.

تشكيل المجلس:

أ) يتكون مجلس المعلمين من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل الشؤون التعليمية	نائباً للرئيس
جميع المعلمين	أعضاء

ب) يختار المجلس من بين أعضائه مقرراً لاجتماعاته.

ج) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل المجلس.

مهام المجلس:

١. مناقشة الوضع التربوي والتحصيلي في المدرسة مع التركيز على أداء المعلمين وتحصيل الطلاب وسلوكهم واتخاذ الإجراءات التربوية حيال ذلك.
٢. وضع آلية لتطبيق الأنظمة والتعليمات والتعاميم الواردة من جهات الاختصاص ومناقشتها.
٣. دراسة ما يرد للمدرسة من ملاحظات وتوجيهات واقتراحات من المشرفين التربويين والزائرين وأولياء أمور الطلاب وغيرهم واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاهها.
٤. تحليل ودراسة نتائج التقويم واختبارات الطلاب والإستفادة منها في تطوير طرائق التدريس وأساليب التقويم وتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات.
٥. مناقشة ملاحظات المعلمين واقتراحاتهم ذات العلاقة بالخطط الدراسية، والمقررات، وتوحيد رؤية المدرسة بشأنها ورفعها إلى الجهة المختصة.
٦. حصر المعوقات والمشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة ودراستها وتقديم الحلول والتوصيات اللازمة لعلاجها.
٧. تبادل الخبرات والتجارب بين أعضاء المجلس واستعراض الجهود الذاتية لكل عضو.
٨. اقتراح وسائل التعلم الذاتي وصقل الخبرات ومتابعة المستجدات التعليمية وتوفيرها للمعلمين بما يضمن تطوير الكفايات لديهم ومسايرة المستجدات.
٩. متابعة تنفيذ توصيات المجلس ضمن اختصاصات المدرسة.

(٣) لجنة الشراكة الأسرية والمجتمعية

هدف اللجنة: تشجيع وتنمية العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية لمنسوبي المدرسة والمشاركة في تعزيز التعاون والتكامل مع الأسرة والمجتمع المحلي.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة الشراكة الأسرية والمجتمعية من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكلاء المدرسة	أعضاء
رائد النشاط	عضواً
المرشد الطلابي	عضواً
ثلاثة من المعلمين المتميزين	أعضاء
ثلاثة من أولياء أمور الطلاب	أعضاء
طالبين من طلاب المدرسة	عضواً
عضو من القطاع الخاص	عضواً

ب) يحدد رئيس اللجنة أحد أعضائها أميناً ومقرراً للجنة.

ج) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.

د) يتم تقويم أداء اللجنة من قبل منسوبي المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي.

مهام اللجنة:

١. التخطيط والتنسيق للممارسات في مجالات الشراكة.
٢. توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع وإيجاد فرص التكامل والتعاون المشترك لتحقيق مهام المدرسة بمختلف جوانبها.
٣. تطوير البرامج والمشروعات المتعلقة بتعزيز التعاون والتكامل بين المدرسة والأسرة والجهات الحكومية والأهلية ذات الصلة بما يعود على المجتمع والطلاب بالخير في حاضرهم ومستقبلهم التعليمي والمهني.
٤. دراسة احتياجات الأسرة والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة والعمل على المساهمة في تلبيتها.
٥. تدريب المعلمين والطلاب وأولياء الأمور على ممارسة العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.
٦. عقد ندوات وبرامج تربوية ولقاءات ثقافية تسهم في تشجيع العمل التطوعي ضمن التعليمات المعتمدة.
٧. تشجيع العمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية لخدمة الأسرة والمجتمع المحلي.
٨. إعداد تقارير دورية عن برامج وأنشطة الشراكة المجتمعية التي تم تنفيذها ورفعها إلى إدارة التعليم/ مكتب التعليم.
٩. المشاركة مع مجلس المدرسة في تقييم الممارسات الحالية للشراكة الأسرية والمجتمعية.
١٠. يقوم أمين ومقرر اللجنة بالتنسيق لأعمال اللجنة.

(٤) لجنة التوعية والإرشاد المرحلة الابتدائية

هدف اللجنة: التخطيط لبرامج التوجيه والإرشاد ومتابعتها وتنفيذها وتقويمها واقتراح البرامج التي تتناسب مع إمكانيات وحاجات المدرسة.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة التوجيه والإرشاد من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	نائباً للرئيس
وكيل المدرسة للشؤون التعليمية	عضواً
المرشد الطلابي	عضواً ومقرراً
ثلاثة من المعلمين المتميزين	أعضاء

ب) يشارك في اجتماع اللجنة وفقاً لمرئيات أعضاء اللجنة من يستدعى حضوره لتقديم المساعدة اللازمة دون التصويت على قرارات اللجنة مثل (معلم الصف، معلم المادة، معلم التربية الخاصة، معلم الموهوبين، رائد النشاط، المسؤول عن التوعية الإسلامية، الطالب، ولي أمر الطالب).

ج) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.

مهام اللجنة:

١. متابعة برامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
٢. توزيع الطلاب على الفصول حسبما تراه اللجنة مع بداية العام الدراسي وفقاً للفروق الفردية بين الطلاب.
٣. المشاركة في تنفيذ وتقويم برامج وخدمات التوجيه والإرشاد.
٤. تفعيل وتطبيق قواعد تنظيم السلوك والمواظبة على طلاب المدرسة.
٥. متابعة المستوى التحصيلي للطلاب وتحسين مستوياتهم التحصيلية وخاصة للطلاب المعيدين والمتأخرين دراسياً وذوي الظروف الخاصة المادية والاجتماعية والنفسية.
٦. دراسة نتائج الطلاب للعام الدراسي السابق من جميع الجوانب واقتراح البرامج والخدمات الإرشادية المناسبة.
٧. تحويل من لم تتم الموافقة على مواصلتهم الدراسية (متكرري الرسوب) إلى أقرب مدرسة مسائية أو ليلية وإشعار إدارة/ قسم التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم/ مكتب التعليم.
٨. إعداد معايير منح الحوافز للطلاب وتخصيص ميزانية لذلك وفق الخطة التشغيلية.
٩. إقتراح برامج معالجة التأخر الدراسي واعتماد الحصص الإضافية لها وتكليف المعلمين وإشعار أولياء الأمور بالبرنامج.
١٠. حصر الظواهر السلوكية التي تحدث من الطلاب ودراسة أسبابها ودوافعها وتقديم المقترحات لعلاجها.
١١. تنظيم ورعاية مجالس الحوار الطلابية وتقديم الدعم لها ومتابعة أعمالها وفقاً للتنظيمات والتعليمات المعتمدة.
١٢. دراسة التوصيات الواردة من مجالس الحوار الطلابية وعرضها على الأطراف المعنية في المدرسة لإتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل إدارة المدرسة.
١٣. إقتراح الحلول ومعالجة المشكلات على مستوى المدرسة.
١٤. توثيق العلاقة بين أولياء الأمور والمدرسة.
١٥. المصادقة على التقارير الفصلية عن أعمال التوجيه والإرشاد وأعمال اللجنة في نهاية كل فصل دراسي واعتمادها من قائد المدرسة ورفعها إدارة / قسم التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم/ مكتب التعليم.
١٦. دراسة البيئة المدرسية واقتراح ما يمكن الأخذ به لتهيئتها لتكون بيئة تربوية مناسبة.
١٧. متابعة حالة الطالب الذي بقي في صفه عاماً آخر بسبب عدم تمكنه من تحقيق مهارات الحد الأدنى أو انتقل إلى الصف الذي يليه ولديه مهارات تحتاج إلى متابعة.
١٨. الإشراف على تنفيذ الإجراءات التربوية والإرشادية الكفيلة بتشخيص وتصنيف وعلاج الضعف لدى الطالب في اكتساب المهارات الأساسية.
١٩. دراسة وضع الطالب الذي يعاني من قصور (ضعف) عقب كل فترة تقويمية لتحويل الطالب إلى البرامج المساندة لاكتساب المهارات الأساسية.
٢٠. اتخاذ القرار اللازم بشأن حالات التأخر الدراسي التي لم تبد تجاوباً مع البرامج العلاجية المقدمة داخل الصف أو خارجه وتحويله إلى البرامج المساندة بعد إشعار ولي الأمر بذلك.
٢١. اتخاذ القرار اللازم بشأن الطلاب الذين لم يتمكنوا من تحقيق مهارات الحد الأدنى.

(٥) لجنة التوعية والإرشاد المرحلة المتوسطة والثانوية

هدف اللجنة: التخطيط لبرامج التوجيه والإرشاد ومتابعتها وتنفيذها وتقويمها واقتراح البرامج التي تتناسب مع إمكانيات وحاجات المدرسة.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة التوجيه والإرشاد من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	نائباً للرئيس
وكيل المدرسة للشؤون التعليمية	عضواً
المرشد الطلابي	عضواً ومقرراً
ثلاثة من المعلمين المتميزين	أعضاء

ب) يشارك في اجتماع اللجنة وفقاً لمرئيات أعضاء اللجنة من يستدعى حضوره لتقديم المساعدة اللازمة دون التصويت على قرارات اللجنة مثل (معلم الصف، معلم المادة، معلم التربية الخاصة، معلم الموهوبين، رائد النشاط، المسؤول عن التوعية الإسلامية، الطالب، ولي أمر الطالب).

ج) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.

مهام اللجنة:

١. متابعة برامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
٢. توزيع الطلاب على الفصول حسبما تراه اللجنة مع بداية العام الدراسي وفقاً للفروق الفردية بين الطلاب.
٣. تنفيذ برامج وخدمات التوجيه والإرشاد وتقويمها.
٤. تفعيل وتطبيق قواعد تنظيم السلوك والمواظبة على طلاب المدرسة.
٥. تقويم سلوك الطلاب ومواظبتهم من خلال تفعيل قواعد تنظيم السلوك والمواظبة.
٦. متابعة نتائج المستوى التحصيلي وإعداد خطة إرشادية لرفع مستواهم التحصيلي.
٧. دراسة نتائج الطلاب للعام الدراسي السابق من جميع الجوانب واقتراح البرامج والخدمات الإرشادية المناسبة.
٨. تحويل من لم تتم الموافقة على مواصلتهم الدراسية (متكرري الرسوب) إلى أقرب مدرسة مسائية أو ليلية وإشعار إدارة/ قسم التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم/ مكتب التعليم.
٩. إعداد معايير منح الحوافز للطلاب وتخصيص ميزانية لذلك وفق الخطة التشغيلية.
١٠. فتح مركز الخدمات التربوية للطلاب.
١١. حصر الظواهر السلوكية التي تحدث من الطلاب ودراسة أسبابها ودوافعها.
١٢. إقتراح الحلول ومعالجة المشكلات على مستوى المدرسة.
١٣. توثيق العلاقة بين أولياء الأمور والمدرسة.
١٤. الاطلاع على التقارير الختامية لبرامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
١٥. تنظيم ورعاية مجالس الحوار الطلابية وتقديم الدعم لها ومتابعة أعمالها وفقاً للتنظيمات والتعليمات المعتمدة.

١٦. دراسة التوصيات الواردة من مجالس الحوار الطلابية وعرضها على الأطراف المعنية في المدرسة لإتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل إدارة المدرسة.
١٧. دراسة أوضاع الطلاب المخالفين لإجراءات سرية الأسئلة وسير الاختبارات الواردة في القواعد التنظيمية للائحة تقويم الطالب، وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم.
١٨. دراسة أعذار الطلاب الغائبين عن الاختبارات الفصلية، وإقرار مدى وجاهة العذر لدخول الطالب الاختبار البديل خلال الفترة المحددة.
١٩. دراسة أوضاع الطلاب العلمية وقدراتهم ومدى مناسبة قدراتهم للإلتحاق بالتخصصات الدراسية.×
٢٠. دراسة البيئة المدرسية وتهيئتها لتكون بيئة دراسية مناسبة.
٢١. إعداد وتوثيق تقارير دورية عن نشاطات اللجنة ومعوقات الأداء فيها.
٢٢. المصادقة على التقارير الفصلية عن أعمال التوجيه والإرشاد وأعمال اللجنة في نهاية كل فصل دراسي واعتمادها من قائد المدرسة ورفعها إدارة / قسم التوجيه والإرشاد بإدارة التعليم/ مكتب التعليم.

(٦) لجنة الاختبارات المرحلة المتوسطة والثانوية

هدف اللجنة: ضمان تطبيق اختبارات التحصيل الدراسي وتدقيق واستخراج النتائج وفقاً للوائح والإجراءات والتعليمات المعتمدة.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة الاختبارات من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون التعليمية	نائباً للرئيس
وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	عضواً
وكيل المدرسة للشؤون المدرسية	عضواً
المرشد الطلابي	عضواً
ثلاثة من المعلمين المتميزين	أعضاء

ب) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.

مهام اللجنة:

١. التأكد من إنهاء جميع المعلمين للمناهج المعتمدة وإعداد وتجهيز أوراق الأسئلة والإجابات من المعلمين وفقاً للمواعيد والإجراءات المتبعة.
٢. تشكيل اللجان الفرعية للاختبارات الفصلية والنهائية وتحديد مهام ومسؤوليات جميع أعضائها وفقاً للإجراءات المتبعة.
٣. إعداد جداول الاختبارات الفصلية في المدرسة بما فيها الصف الثالث الثانوي.
٤. إعداد القوائم والسجلات والملفات المتعلقة بالاختبارات.

5. تقديم الدعم الفني للجان الفرعية حول آلية عملها.
6. استلام وتصوير أوراق الأسئلة والإجابات وما يتعلق بالاختبارات وحفظها في الأماكن الآمنة المخصصة لها.
7. إعداد الكشوفات وأرقام الجلوس للطلاب وتسليمها للجنة الفرعية المسؤولة عن عملية تنظيم الاختبارات.
8. توضيح التعليمات للتعامل مع ذوي الإعاقة والحالات الطارئة (المرضية، مخالفة الأنظمة والتعليمات ...) أثناء الاختبارات وتهيئة الأدوات والمكان المناسب.
9. الإشراف على سير الاختبارات بالمدرسة ومتابعتها والتأكد من مدى سلامتها.
10. متابعة عمليات التصحيح والمراجعة للاختبارات في المدرسة.
11. متابعة أعمال مراجعة الاختبارات وتدقيق النتائج.
12. متابعة أعمال الرصد وإخراج النتائج وتسليمها وحفظها.
13. دراسة المشاكل والصعوبات المتعلقة بالاختبارات وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها.
14. تقديم المقترحات التطويرية لآلية الاختبار وتقديمها للجهات المعنية.
15. متابعة ومراجعة جميع التعديلات على آليات الاختبارات وتطبيقها.

(٧) لجنة التميز والجودة

هدف اللجنة: تجويد العمليات التربوية والتعليمية والتنظيمية في المدرسة بهدف الارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي للمدرسة.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة التميز والجودة من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون التعليمية	نائباً للرئيس
وكيل المدرسة للشؤون المدرسية	عضواً ومقرراً
وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	عضواً
المرشد الطلابي	عضواً
رائد النشاط	أعضاء
أمين مركز مصادر التعلم	عضواً
معلم التربية الخاصة في حالة وجوده	عضواً

ب) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.

مهام اللجنة:

1. إعداد خطة المدرسة ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
2. دعم تحول المدرسة إلى مؤسسة متعلمة، وتطوير إستراتيجيات وآليات تعزيز مفهوم المجتمعات التعليمية.
3. تحديد الموضوعات والقضايا الرئيسة في التدريس لتطويرها على مستوى التخصص أو الصف أو المدرسة.

٤. إعداد البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن وتضمينها بخطة المدرسة.
٥. تقديم الدعم للهيئة التعليمية والإدارية مهنياً وتربوياً وفقاً للخطة.
٦. إعداد البرامج لرعاية المعلمين الجدد في المدرسة وتقديم الدعم الفني اللازم لهم.
٧. تفعيل مجتمعات التعلم بين العاملين في المدرسة من خلال عقد البرامج والورش التدريبية وتبادل الزيارات.
٨. دراسة بيئة المدرسة وتقديم المقترحات التطويرية اللازمة بشأنها.
٩. المشاركة في بناء قدرات العاملين في المدرسة ونشر ثقافة الجودة فيها.
١٠. ترشيح منسوبي المدرسة لجوائز التميز على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي وفقاً للمعايير المعتمدة.
١١. إعداد وتطوير معايير الترشيح والتقويم المتعلقة بجوائز التميز والتحفيز على مستوى المدرسة.
١٢. إدارة عمليات التقويم الذاتي والدقيق الداخلي في المدرسة وفق معايير التقويم والاعتماد.
١٣. إدارة عمليات قياس رضا المستفيدين من الخدمات التربوية في المدرسة من خلال إعداد الاستطلاعات وتحليل النتائج ومتابعة وضع التوصيات التحسينية ومستوى تنفيذها.
١٤. وضع تطبيق أهداف وإجراءات مراقبة جودة العمليات والمخرجات في المدرسة.
١٥. دراسة تقارير تقويم الأداء المؤسسي وتحليلها واستثمار نتائجها في التخطيط لتحسين وتطوير الأداء المدرسي.
١٦. تقديم الدعم للهيئة التعليمية حول المفاهيم والأسس والآليات التي تبنى عليها الاختبارات الوطنية.
١٧. إعداد برامج إرشادية للطلاب عن مفاهيم وآليات الاختبارات الوطنية والتهيئة لتنفيذ الاختبارات.
١٨. توفير جميع المتطلبات اللازمة للطلاب قبل تنفيذ الاختبارات الوطنية.
١٩. مراجعة نتائج الاختبارات الوطنية الخاصة بالمدرسة وتقديم المقترحات لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

(٨) لجنة الصندوق المدرسي

هدف اللجنة: تنظيم الموارد المالية للمدرسة وعمليات صرفها بما يساهم في تحسين البيئة المدرسية ودعم وتشجيع منسوبيها.

تشكيل اللجنة:

تتكون لجنة الصندوق المدرسي من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	نائباً للرئيس
المرشد الطلابي	عضواً
رائد النشاط	عضواً
معلم	عضواً

مهام اللجنة:

١. التنسيق مع الإدارة المالية بإدارة التعليم في إجراءات صرف المبالغ المخصصة.
٢. إعداد برنامج زمني للصرف من الميزانية التقديرية.
٣. قيد إيرادات ومصروفات الصندوق وتدوينها في السجلات المخصصة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك.
٤. اعتماد وصرف أموال الصندوق الواردة من الميزانية التشغيلية وإيرادات المقصف المدرسي وفقاً للأوعية المحددة لذلك.
٥. حصر وقيد التبرعات وصرفها وفق البنود المحددة.
٦. إعداد التقرير السنوي المالي الختامي لأعمال الصندوق المدرسي وتقديمه للجهات المختصة في إدارة التعليم.
٧. العمل على إيجاد موارد مالية إضافية تساعد المدرسة في تحقيق أهدافها وفقاً للأنظمة والتعليمات.
٨. المساهمة في دعم وتشجيع المتميزين من منسوبي المدرسة من هيئة تعليمية وإدارية وطلابية.
٩. مراقبة الصراف وإعداد وحفظ جميع المستندات والوثائق الخاصة بالميزانية التشغيلية وأي موارد مالية أخرى.

(٩) لجنة الأمن والسلامة

هدف اللجنة: المحافظة على أمن وسلامة منسوبي المدرسة وتوعيتهم وتعريفهم بالواجبات والأعمال الوقائية المترتبة عليهم في حالات الطوارىء وتدريبهم على أعمال الدفاع المدني لإمكانية الاستفادة منهم عند الحاجة.

تشكيل اللجنة:

تتكون لجنة الأمن والسلامة من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون المدرسية	نائباً للرئيس
المرشد الطلابي	عضواً
رائد النشاط	عضواً
أمين مصادر التعلم	أعضاء
محضر المختبر	عضواً
معلم	عضواً

مهام اللجنة:

١. إعداد البرامج المتعلقة بعمليات الإخلاء والأمن والسلامة للحالات الطارئة.
٢. متابعة وتقويم وضع الأمن والسلامة في المدرسة من خلال الاستمارات والأدوات المعدة لذلك.

٣. تحديد احتياجات المدرسة من أجهزة الأمن والسلامة.
٤. التنسيق مع الجهات المختصة في توعية وتدريب العاملين في المدرسة بإجراءات السلامة، وتعريفهم بوسائل الوقاية الواجب اتخاذها.
٥. إعداد التدريبات لمنسوبي المدرسة على خطة الإخلاء في الحالات الطارئة.
٦. التنسيق والتعاون مع الجهات المختصة لعقد برامج وورش عمل لمنسوبي المدرسة في شؤون الأمن والسلامة.
٧. الإشراف على عمل الإسعافات الأولية في حالات الإصابات قبل وصول المختصين.
٨. التأكد من تطبيق شروط وقواعد السلامة الكفيلة بحماية منسوبي المدرسة خلال تنفيذ الأعمال داخل المدرسة.

(١٠) لجنة التوعية الإسلامية

هدف اللجنة: التوعية الهادفة إلى ترسيخ العقيدة الإسلامية وتعظيم شعائر الإسلام في نفوس الطلاب.

تشكيل اللجنة:

أ) تتكون لجنة التوعية الإسلامية من:

قائد المدرسة	رئيساً
وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	نائباً للرئيس
مسؤول التوعية الإسلامية	عضواً ومقرراً
رائد النشاط	عضواً
المرشد الطلابي	عضواً
اثنين من المعلمين	أعضاء

ب) يشارك في اجتماع اللجنة ـ عند الحاجة ـ وبدعوة من رئيسها اثنان من أولياء أمور الطلاب، يتم اختيارهما ممن يشهد لهما بالكفاءة العلمية والقدرة والاستعداد لهذا النشاط.
ج) يصدر قائد المدرسة قراراً بتشكيل اللجنة.

مهام اللجنة:

١. متابعة وتنفيذ برامج التوعية الإسلامية في المدرسة وفقاً للأنظمة والضوابط بذلك.
٢. إقامة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن وتضمينها لخطة المدرسة.
٣. إعداد النشرات واللوحات المتعلقة ببرامج التوعية الإسلامية وإبرازها في الأماكن الحيوية في المدرسة.

٤. التنسيق مع إدارة التعليم في إقامة المحاضرات والمعارض التوعوية داخل المدرسة وفقاً للتعليمات المعتمدة.
٥. تنظيم حلقات لتلاوة وحفظ القرآن الكريم لطلاب المدرسة في أوقات الفراغ أثناء اليوم الدراسي.
٦. التعاون مع لجنة التوجيه والإرشاد الطلابي لرعاية سلوك الطلاب.
٧. المشاركة في الإذاعة المدرسية.
٨. الإشراف على أداء الصلاة في المدرسة.
٩. رصد المخالفات التي تقع من الطلاب أثناء الصلاة ومعالجتها.
١٠. عقد لقاءات مع المعلمين في المدرسة لتذكيرهم بأهمية الصلاة عن طريق استثمار المواد الدراسية، ليكون المعلم القدوة الحسنة للطلاب في أثناء تأدية الصلاة جماعة في المدرسة.
١١. إعداد تقارير دورية عن برامج وأنشطة التوعية الإسلامية التي تم تنفيذها لرفعها لإدارة التعليم/ مكتب التعليم.

■ **صلاحيات قائد المدرسة:**

اعتمد وزير التعليم في ١٤٣٧/٤/١ هـ صلاحيات قائد المدرسة الجديدة، والتي تعد توسعاً في استقلالية المدرسة وأحقيتها في ممارسة جملة من الإجراءات التي كانت سابقاً مركزية في إدارات التعليم. إلا أن استخدام هذه الصلاحيات سوف يصطدم بعدد من العوائق البشرية والمالية، فضلاً عن التنظيمية.

وقد بلغ عدد هذه الصلاحيات (٦٠) صلاحية مقارنة بعدد (٥٢) صلاحية كانت موجودة في السابق، وقد تضمنت هذه الصلاحيات جوانب مالية وإدارية وتربوية يرتبط القرار فيها بشكل مباشر بقائد المدرسة، وفي جزء منها بقرار مجلس المدرسة، أو المجالس الأخرى في المدرسة.

ومنحت لائحة الصلاحيات قادة المدارس تفويض عدداً منها إلى وكيل (أو وكلاء) المدرسة، إلا ما تم استثناؤه من التفويض، كما تضمن جدول الصلاحيات الجديد حقل يوضح الإجراءات التنظيمية لكل صلاحية. ونصت لائحة الصلاحيات على أن يتولى قائد وقائدة المدرسة ممارسة هذه الصلاحيات وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ المكملة لها، وقد تضمن قرار إصدار هذه الصلاحيات تشكيل لجنة تنفيذية في الوزارة للتعريف بالصلاحيات ومتابعة ودعم تطبيقها ودراسة الملاحظات عليها ليتم تقويمها خلال عامين من تطبيقها.

وتتوقع الوزارة أن تحقق هذه الصلاحيات نقلة كبيرة في العمل التربوي والتعليمي، ودعماً للمدرسة في أداء دورها المناط بها بشكل واسع، والتالي عرض لهذه الصلاحيات:

١. اعتماد تشكيل مجلس أو لجنة في المدرسة لمدة عام دراسي أو أقل. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٢. دمج المجالس واللجان المدرسية ـ عند الحاجة ـ الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ـ عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد ـ وبما لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين بها خمسة عشر معلماً فأقل. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٣. اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة خلال الأسابيع الثلاثة الأولى من بداية الفصل الدراسي الأول وخلال الأسبوعين الأوليين مع بداية الفصل الدراسي الثاني وفق المعادلة المقررة من الوزارة ـ عدد الطلاب مع عدد الفصول ومساحتها ـ على أن لا يترتب عليه احتياج في عدد المعلمين. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٤. إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسح في فناء المدرسة ، حسب الأحوال الجوية،إذا كانت تسبب ضرراً للطلاب .
٥. التعديل المؤقت على زمن الحصص والفسح في الجدول المدرسي لتنفيذ برنامج مدرسي بما يحقق مصلحة تعليمية .
٦. زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة، بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً، لبرنامج تربوي أو تعليمي.
٧. اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي واحد داخل النطاق الجغرافي لإدارة التعليم . (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٨. اختيار من يرشح للعمل وكيلاً للمدرسة ـ مرشداً طلابياً ـ أميناً لمصادر التعلم ـ رائد للنشاط من قائمة الأسماء الموجودة لدى الجهات المختصة في إدارة التعليم بعد اتمام حركة النقل السنوي.
٩. اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبة وغرف شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المعلمين).
١٠. منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية ، حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المعلمين) .
١١. منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة، وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية، مع موافاة إدارة التعليم بقرار منح الإجازة ليتم إكمال اللازم بشأنها .
١٢. تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة داخل المدرسة مثل: الحرائق والإلتماسات الكهربائية أو انهيار جزء أو أجزاء من المبنى المدرسي أو انتشار وباء داخل المدرسة ـ بما لا يزيد عن يوم واحد، وإشعار إدارة التعليم رسمياً بالإجراء ومبرراته في نفس اليوم ، وبما لا يتسبب بأذى للطلاب، وإحاطة أولياء أمورهم بالإجراء وفق الضوابط المنظمة لذلك.
١٣. المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة، ولفت نظر المقصر منهم، أو إحالته لإدارة التعليم، في حالة وجود ما يستدعي ذلك.
١٤. عدم السماح لمن يشتبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.

١٥. إصدار قرارات الحسم على المتغيبين والمتأخرين من العاملين بالمدرسة، وفق الأنظمة والتعليمات، وإبلاغ إدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري. الأجر مقابل العمل.
١٦. تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بإدارتها.
١٧. تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايسة ترميم مبنى المدرسة المكلف بإدارتها .
١٨. تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء أعمال الصيانة أو الترميم أو التأهيل.
١٩. التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة.
٢٠. تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي، وبما لا يخل بالعمل الأساسي للمكلف.
٢١. المخاطبة المباشرة لمدير التعليم بشأن القضايا التي فيها مساس للدين وسياسة الوطن وأَمْنِه، أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات.
٢٢. تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب.
٢٣. اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي . (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة) .
٢٤. اعتماد توزيع الطلاب في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب وإعادة توزيعهم، حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة) .
٢٥. اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتنقلين أثناء فعاليات الجدول المدرسي. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المعلمين).
٢٦. السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن ومتكررات الرسوب للسنة الثالثة وكبيرات السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة، أو إحالة البنين إلى المدارس المسائية أو الليلية، وإحالة البنات لمدارس تعليم الكبيرات وفق التعليمات واللوائح. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٢٧. منح الحوافز للطلاب، بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٢٨. إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة) .
٢٩. اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب بالمدرسة وفق الضوابط المعتمدة وإمكانات المدرسة. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٣٠. اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي، بما لا يزيد عن ثلاثة أيام، وفق التعليمات والضوابط الرسمية في ذلك، ووفق إمكانات المدرسة ومواردها المالية (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٣١. تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٣٢. قبول عذر الطالب المتأخر عن اختبار الدور الأول بفصليه، والدور الثاني، بما لا يزيد عن نصف زمن اختبار المادة وألا يكون قد خرج أحد الطلاب من لجنة الاختبار.

٣٣. إعادة التقويم خلال الفصل الدراسي لطالب أو مجموعة من الطلاب. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٣٤. تكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة اختبارات المواد الدراسية في تخصصه لغير الصفوف التي يدرسها وتختص بقيادات المدارس المتوسطة والثانوية.
٣٥. تخفيض نصاب المعلم الذي تسند له مهام أخرى بالمدرسة، بحيث لا يقل نصابه عن ست حصص أسبوعياً، وذلك في حال وجود فائض من الحصص، بعد تغطية الخطة الدراسية في التخصص وفق التشكيل المدرسي المعتمد للمدرسة.
٣٦. اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات، وفي المرحلة الابتدائية في حالة توفر التخصص، وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام، وتعديلها أثناء العام الدراسي عند الحاجة.
٣٧. تخفيض الخطة الدراسية للحصص عند وجود عجز في عدد المعلمين بالمدرسة بعد اكتمال أنصبة كافة المعلمين النظامية بمن فيهم المكلفون بأعمال غير التدريس (رائد النشاط، أمين مصادر التعلم، رائد التوعية الإسلامية، المرشد الطلابي ... إلخ)، عدا وكيل المدرسة المكلف رسمياً لسد العجز مؤقتاً ريثما يتم علاجه. (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٣٨. القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٣٩. اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة أثناء اليوم الدراسي: مثل التدريب وتبادل الزيارات ولقاءات معلمي التخصص وورش العمل وحلقات النقاش، بما يناسب الجدول الدراسي ومصلحة الطلاب واحتياج وطبيعة عمل كل منهم.
٤٠. اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية، أو تحقيق مصلحة تعليمية (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٤١. تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة.
٤٢. تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٤٣. تحديد المعلم المراد نقله من المدرسة - الذي قل أداؤه عن خمس وثمانين درجة في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين - إلى مدرسة أخرى، وبما لا يزيد عن معلم واحد في العام الدراسي، على ألا يترتب على ذلك التزام مالي أو نقل خارجي للمعلم أو عجز لا يمكن تسديده في المدرسة.
٤٤. التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية، و شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة من غير المعلمين إذا قل أداؤه عن تقدير «ممتاز» في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لآخر عامين. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٤٥. الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة بما ينسجم مع الأهداف التربوية، وفق النظام واللوائح والتعليمات الرسمية. (تختص هذه الصلاحية بلجنة الشراكة المجتمعية والأسرية في المدرسة).
٤٦. الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل المقصف المدرسي (تختص هذه الصلاحية بلجنة الصندوق المدرسي).
٤٧. التعاقد مع مدربين تابعين في جهات تدريبية معتمدة لتنفيذ برامج تدريبية بالمدرسة لمنسوبيها وفق إمكاناتها (تختص هذه الصلاحية بلجنة الشراكة المجتمعية والأسرية في المدرسة).

٤٨. اعتماد تسمية المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص الانتظار التي يقومون بها بدلاً عن معلم غائب زيادة على نصابهم الرسمي (٢٤) حصة.
٤٩. ترشيح ما لا يزيد عن (١٠٪) من شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة لانتدابهم لغرض التنمية المهنية في العام الدراسي (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٥٠. تأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة ،أو لم تقم العمالة المتعاقد معها بمباشرة العمل، أو لم تقم بالعمل المطلوب وفق الأنظمة المتبعة في ذلك.
٥١. التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة) .
٥٢. تسمية المعلم الزائد في التخصص الواحد عند النقل أو الندب. (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٥٣. إعادة تدوير مهام وكلاء المدرسة قبل إكمال المدة المحددة للدليل التنظيمي عند الحاجة.
٥٤. التخلص من الأثاث التالف في المدرسة (تختص هذه الصلاحية بلجنة الصندوق المدرسي).
٥٥. المناقلة بين بنود الميزانية التشغيلية حسب الحاجة لمرة واحدة خلال العام الدراسي (تختص هذه الصلاحية بلجنة الصندوق المدرسي).
٥٦. منح حوافز للمعلمين المتميزين (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٥٧. تسمية بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الإنجازات من منسوبي المدرسة، أو من شهداء الواجب الوطني من أولياء الأمور، أو ممن تكفل بإنشاء بعض المرافق في المدرسة - بالتنسيق مع القسم الهندسي بإدارة التعليم - من رجال الأعمال (تختص هذه الصلاحية بمجلس المدرسة).
٥٨. دمج فسح الإستراحة وتناول الإفطار في أثناء اليوم الدراسي في فسحة واحدة عند الحاجة (تختص هذه الصلاحية بلجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة).
٥٩. منح إجازة لمدة ثلاثة أيام براتب كامل لأي من العاملين بالمدرسة في حالة وفاة أحد والديه أو الأبناء أو الزوجة، ويوم واحد في حال وفاة أحد الأخوة أو الأخوات.
٦٠. منح إجازة لمدة يوم واحد دراسي كامل لأي من العاملين بالمدرسة في حالة ولادة مولود له خلال أسبوع من تاريخ الولادة.

❖ هوامش الفصل السادس :

١. أميرة راشد الغامدي(١٤١١): الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية، دراسة مقارنة في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة- قسم التربية،كلية التربية- جامعة الملك سعود - الرياض.

٢. خالد عبد الله الدهيش و عبد الرحمن سليمان الشلاش و سامي عبد السميع رضوان (١٤٢٦): الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية. مكتبة الرشد، الرياض.

٣. سليمان عبد الرحمن الحقيل (١٩٩٦م): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض.

٤. صلاحيات مديري المدارس المعتمدة بقرار معالي وزير المعارف رقم ١/١١٣٩/٥/٢٤ في ١٤٢١/٣/١٧، الرياض.

٥. محمد معجب الحامد و مصطفى عبد القادر زيادة و بدر جويعد العتيبي و نبيل عبد الخالق متولي (١٤٢٣): التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض.

٦. وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية (١٤١٩): اللائحة الجديدة لتقويم الطالب الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم، الرياض .

٧. وزارة التعليم (١٤٣٦هـ): الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ.

الفصل السابع

التخطيط

- تمهيد
- الوظائف الإدارية
- مفهوم التخطيط
- أنواع التخطيط
- عناصر التخطيط
- المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط
- مراحل التخطيط
- البعد الزمني للخطة
- التخطيط الإستراتيجي
- التخطيط التربوي
  - أهمية التخطيط التربوي
  - صعوبات التخطيط التربوي
  - علاقة التخطيط التربوي بالتخطيط العام
- أهمية التخطيط لمدير المدرسة
- بناء الخطة المدرسية
- مقترحات لبناء خطة مدرسية
- هوامش الفصل

❖ تمهيد:

مفهوم الإدارة كما سبق تعريفها يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي ممارسة الوظائف الإدارية مع مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف معين. اهتمت الفصول السابقة بالنظريات والمفاهيم الأساسية في الإدارة بصفة عامة، والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة. وفي هذا الفصل سوف نكشف الغطاء عن أنواع النشاطات التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لكي يمارس دوره الإداري كمدير للمدرسة. والنشاطات الإدارية تتألف من المهام التي يؤديها الإداريون لتنفيذ مسؤولياتهم، وهذه الوظائف إدارية بطبيعتها لعلاقتها المباشرة بأداء الآخرين.

وتعتبر الوظائف التالية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، اتخاذ القرار، هي العمليات الأساسية لأي نشاط إداري، وسوف يتم عرض ما تعنيه كل وظيفة بشكل مختصر، ثم سيأتي تبيان أكثر تفصيلاً لهذه الوظائف.

❖ الوظائف الإدارية:

١- **التخطيط:** هو توقع الأحداث المستقبلية، ووظيفة التخطيط تسبق كل الوظائف الإدارية، والتخطيط يتم بتحديد أهداف المؤسسة، والوسائل اللازمة لإنجازها من موارد بشرية ومالية ووقت. وتشتمل عمليه التخطيط على الأهداف والسياسات، والتنبؤات، والميزانيات، والإجراءات، والبرامج الزمنية.

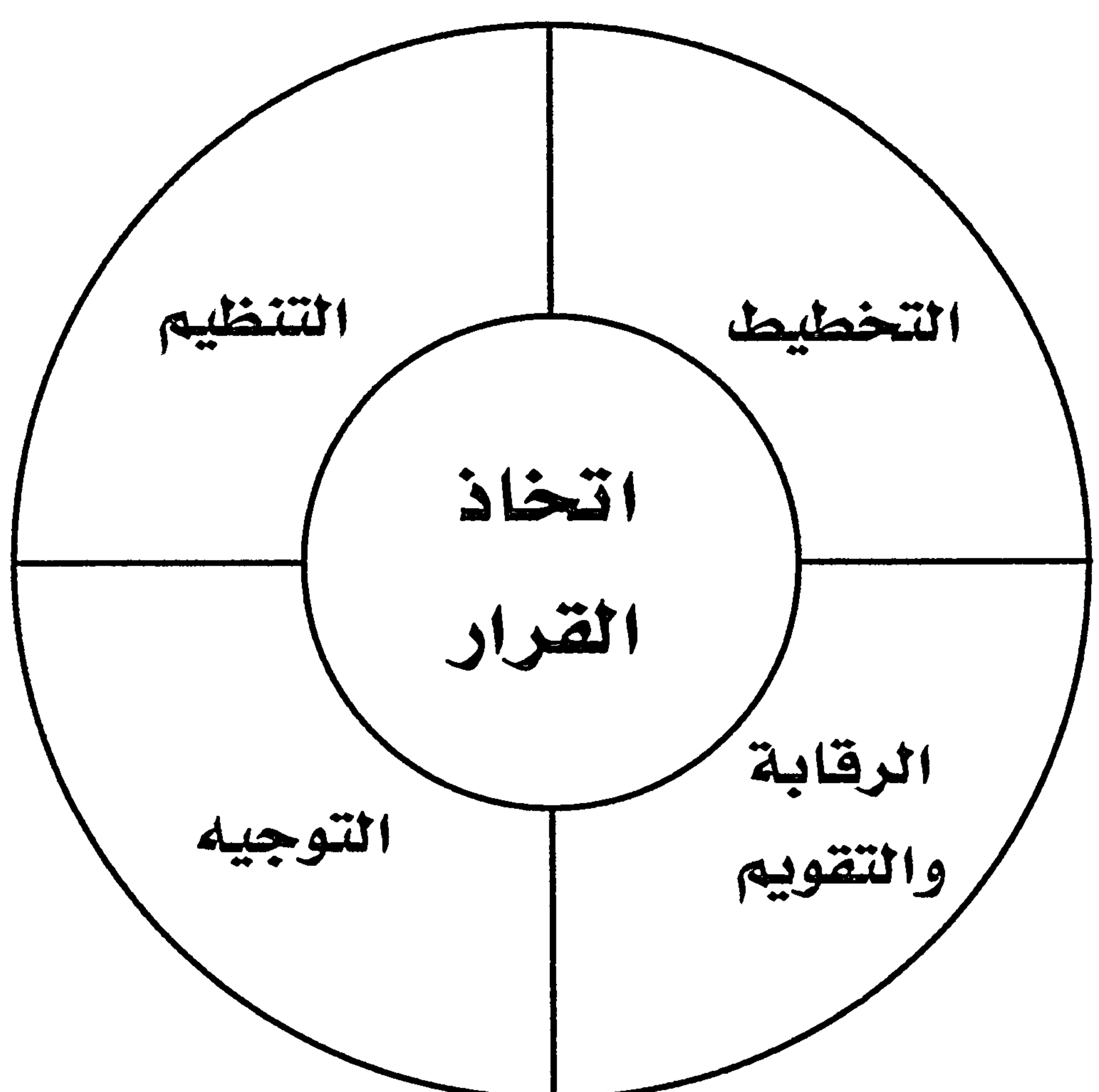
٢- **التنظيم:** التنظيم عكس الفوضى ويأتي مباشرة بعد وظيفة التخطيط، فعند الانتهاء من إعداد الخطة العامة يتم تنظيم الموارد لتنفيذ تلك الخطة، فعملية التنظيم تابع واضح لعملية التخطيط، وبدون التنظيم الملائم فإن الموارد والجهود لن تتناسق مع بعضها البعض مما يتسبب في حدوث قصور في التنفيذ. وتشمل عملية التنظيم: تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام والموظفين، وتفويض السلطة، والسلطة المركزية واللامركزية، والوصف الوظيفي، وتشكيل اللجان المختلفة.

٣- **التوجيه:** هو عملية التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة فالتخطيط والتنظيم كعمليتين إداريتين لا يؤديان إلى إنجاز العمل، إذا لم يتم القيام بتوجيه العاملين، وهذه العملية تشمل: القيادة، والاتصال، و التحفيز والتشجيع، وإصدار التعليمات للمرؤوسين لإنجاز الأعمال.

٤- الرقابة والتقويم: في هذه العلمية الإدارية يتم التأكد من أن العمل يسير وفق ما خطط له، وترتبط الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى، إذ أنها تعطي معلومات عن مدى فعالية عملية التخطيط، والعوامل التنظيمية، وينظر إلى الرقابة والتقويم على أنها جزء من الوظائف الأخرى إضافة إلى النظر إليها كوظيفة مستقلة في حد ذاتها وتشمل عملية الرقابة والتقويم: وضع المعايير، وقياس الأداء، وتشخيص المشكلات وعلاجها، وتحديد المعلومات المطلوبة لضبط الأداء ومراقبته.

٥- صنع واتخاذ القرارات: تعتبر عملية صنع القرار واتخاذه جوهر العملية الإدارية برمتها لأن معظم النشاطات التي يقوم بها الإداري تتضمن عملية اتخاذ القرارات، وجميع العمليات الإدارية التي سبق الإشارة إليها تعتمد في نجاحها على فعالية اتخاذ القرار، لذلك نجد أن هذه العملية وضعت في الشكل رقم (١) كمحور للعمليات الإدارية الأخر.

وبعد هذا العرض الموجز لهذه الوظائف الإدارية الخمس سوف يتم استعراض كل وظيفة بالتفصيل في مبحث مستقيل ابتداءً بوظيفة التخطيط.



شكل رقم (١) الوظائف الأساسية للإدارة (٧)

❖ مفهوم التخطيط وأهميته:

التخطيط مفهوم قديم مارسته المجتمعات البشرية بأشكال، وأنماط مختلفة لمواجهة الكوارث، والتحديات بحسب مقتضيات الواقع وظروفه ،فمورست أنواعه البدائية بصورة عفوية، وتلقائية، وظهرت معاني بديله هي التدبير، والتوقع، والاستعداد، والحيطة، وكلها مدلولات لعمليات، وممارسات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر، ومواجهة المشكلات، وتعبر عن مفهوم التخطيط.

القرآن الكريم يحثنا على الاهتمام بالتخطيط بقوله تعالي: ﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ ... ﴾ (الأنفال: ٦٠) فمن هذه الآية الكريمة يفهم الدعوة الجادة إلى التخطيط، وفي توجيه النبي ﷺ لذلك الأعرابي الذي ترك ناقته دون عقال وتوكل على ربه ثم هربت، بقوله «اعقلها وتوكل» دلالة واضحة على أهمية التخطيط والحيطة للفرد المسلم في جميع شؤون حياته.

وفي عصرنا الحاضر ينظر إلى التخطيط على أنه أداة التنمية فهو يترجم في صورة مشاريع، ومصانع، ومؤسسات. أما التخطيط التربوي فيترجم في صورة إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة بالمهارات، والمهن، والكفاءات المختلفة التي تتولى تنفيذ المشاريع، والمصانع، وتتحمل مسئولية تسيير المهام والأعمال، وعلى قدر تأهيل تلك والكفاءات، وتنمية قدراتها وطاقاتها واستخدامها بطريقة مثلى يتوقف تنفيذ خطط التنمية ودرجة نجاحها[١٤].

إن التخطيط يعتبر النشاط الأساسي الذي تتخذه الإدارة لحل مشاكلها المختلفة، ويقع التخطيط على قائمة الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات) فهو عمليه منظمة، واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينه. المخطط يحاول أن يتوقع، ويتنبأ بالوضع المستقبلي مستعينا على ذلك بخبرات الماضي، ومتطلبات الحاضر، واستقراء المستقبل. يقول هنري فويل (H. Foul) العالم الفرنسي الذي تحدث عن الوظائف الإدأرية آنفة الذكر في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال مع الاستعداد لهذا المستقبل: ويعني التخطيط اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ – متى نعمل؟ – كيف نعمل؟ – ومن يعمل؟ من التخطيط العام نشأ التخطيط التربوي إلا أن التخطيط التربوي أكثر سبقاً ووضوحاً في جوانبه المختلفة من التخطيط العام، وذلك لأن التربية بطبيعتها عمل يتم دائماً في المستقبل. والتخطيط التربوي

أمر لازم لزيادة فاعلية النظم التعليمية التي تعتمد التنمية في جميع مجالاتها على مخرجاتها من القوى البشرية المؤهلة، لذلك نجد ازدياد الاهتمام بتحديد التخصصات والتدريب حسب متطلبات القوة البشرية المطلوبة في سوق العمل(١٢).

وخلاصة القول فالتخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة فهو التفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين، فالتخطيط هو التدابير والإجراءات للوصول إلى أهداف معينه وهو بذلك وسيلة وليس غاية، وعند الحديث عن التخطيط يجب التفريق بين مجموعتين من العناصر المكونة لمفهوم التخطيط الأولى تتعلق بتصور الأهداف التي تسعى الخطة إلى تحقيقها، والثانية تتعلق باتخاذ مجموعة التدابير والإجراءات المحددة التي تتخذ لتحقيق تلك الأهداف .

مفهوم التخطيط بتضمن الخصائص العامة التالية:

١- التخطيط محاولة واعية لاستشراق المستقبل والتنبؤ باتجاهاته.

٢- التخطيط أسلوب علمي يتجه إلى تحقيق أهداف محدده.

٣- التخطيط يقوم بتعبئة الموارد الطبيعية، والبشرية، والفنية، واستخدامها بصورة مستمرة لإحداث أقصى نمو ممكن.

٤- التخطيط السليم يتسم بالواقعية، والشمول، والمرونة، والاستمرارية.

٥- التخطيط يسير في الاتجاه المحدد سلفاً، ووفقاً لجدول زمني مقدر.

٦- الخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات، وتحديد الزمان، والمكان، والموارد المتاحة، والأهداف.

❖ أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم التخطيط حسب مجالاته على النحو التالي (٣،١):

١- الهدف من التخطيط ينقسم التخطيط حسب الهدف منه إلى:

أ - التخطيط البنائي أو التخطيط الهيكلي ويقصد به أجراء تغييرات عميقة بعيدة المدى في التركيب الاقتصادي والاجتماعي.

ب- التخطيط الوظيفي ويقصد به إعداد الخطط، وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي الموجود لتحسين الوضع القائم وتطويره.

٢- مجال التخطيط ينقسم التخطيط حسب مجاله إلى:

أ - التخطيط الشامل ويتضمن وضع خطة شاملة لكل قطاعات المجتمع.

ب - التخطيط الجزئي وينحصر في وضع خطة لقطاع واحد أو جانب واحد.

٣- ميدان التخطيط ينقسم التخطيط حسب ميدانه إلى :-

أ - التخطيط الطبيعي لحسن استغلال الموارد الطبيعية.

ب- التخطيط الاقتصادي لزيادة الإنتاج.

ج - التخطيط الاجتماعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

د - التخطيط الثقافي لنشر الثقافة والتعليم بين أفراد المجتمع .

٤- مستوى التخطيط ينقسم التخطيط حسب مستوياته التنظيمية إلى:

أ - التخطيط القومي.

ب - التخطيط الإقليمي.

ج - التخطيط المحلي.

٥- الأجهزة التي تقوم بالتخطيط: ينقسم التخطيط حسب الأجهزة التي تقوم به إلى:

أ- التخطيط المركزي.

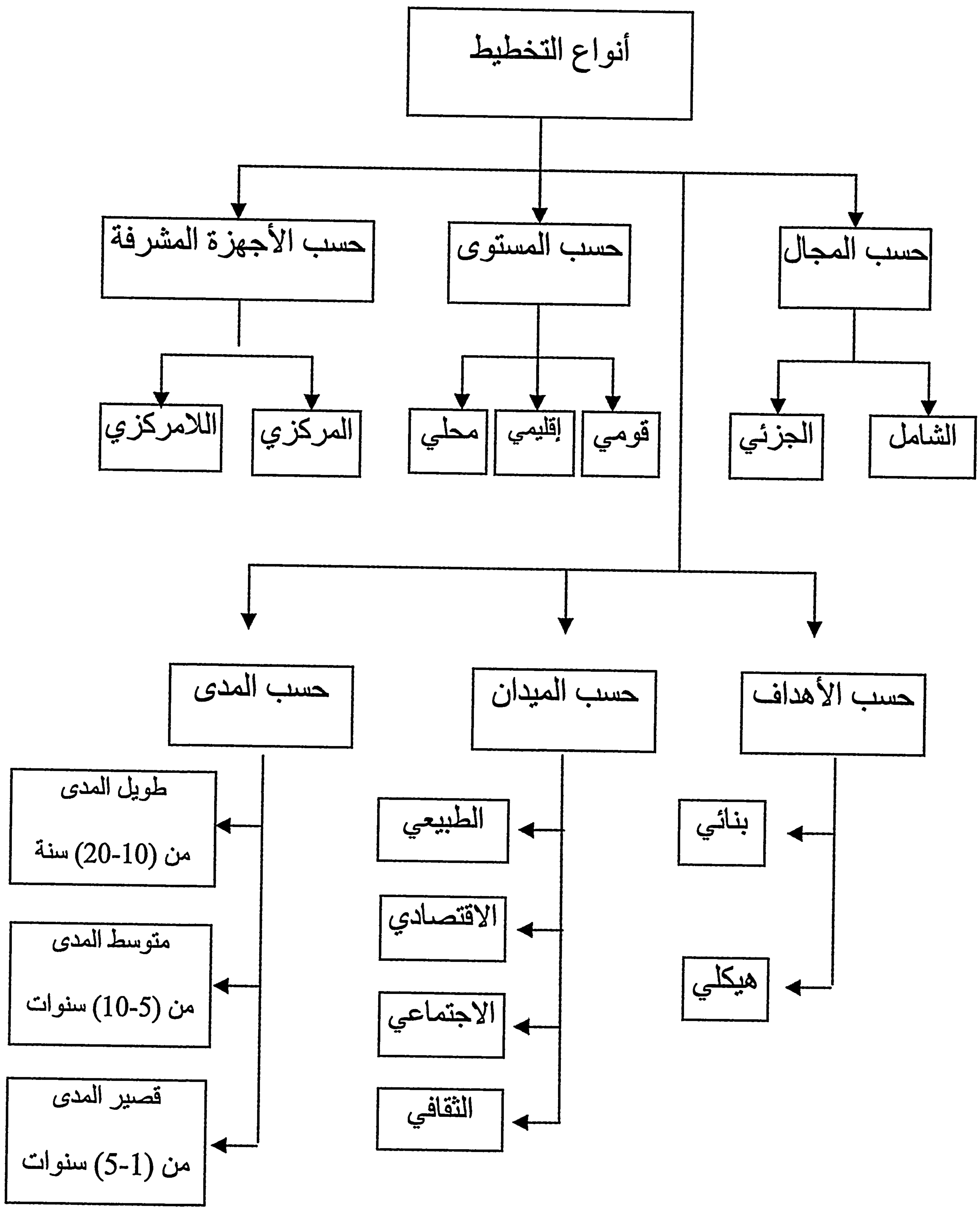
ب- التخطيط اللامركزي.

٦- مدى التخطيط: ينقسم التخطيط حسب مداه والفترة الزمنية للخطة إلى:

التخطيط طويل المدى.

التخطيط متوسط المدى.

التخطيط قصير المدى.



شكل رقم (٢) يوضح أنواع التخطيط

❖ عناصر التخطيط:

من خلال استعراضنا للتعريفات المختلفة لمفهوم التخطيط نجد أنه يتكون من الجوانب التالية [١٠] :

١- دراسة الظروف، والأوضاع الحاضرة: وتتضمن جمع المعلومات من مختلف المصادر عن الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة، وتقييم الأنشطة القائمة ومدى فاعليتها، وعامل القوة والضعف فيها.

٢- دراسة المستقبل: وتعتبر جوهر عملية التخطيط، وفيها يتم التوقع بالتطورات المستقبلية، والمشكلات التي قد تنشأ ويجب مواجهتها، وذلك بناء على نتائج دراسة الواقع الحالي .

٣- تحديد الأهداف: ويقصد بها الغايات التي يراد الوصول إليها في المستقبل، وهي ناتج عن دراسة الواقع وتوقع المستقبل .

٤- الترتيبات و الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الخطة وتشمل:

السياسات: وهي مجموعة القواعد العامة التي يسترشد، والتي توضح لهم كيفية مسار تنفيذ الخطة.

اللوائح: وتشمل القواعد التنظيمية التي تحكم وتحدد كيفية تنفيذ الأعمال في حدود السياسات الموضوعة.

الإجراءات: وهي الإرشادات التي تبين كيفية إتمام العمليات في نطاق اللوائح الموضوعة.

❖ المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط:

حتى يكون التخطيط ناجحاً ومحققاً لأهدافه المطلوبة ينبغي أن يرتكز إلى المبادئ والأسس التالية[٢].

١- **الواقعية:** التخطيط يجب أن يبدأ من الواقع لتحويله إلى وضع جديد مع التأكيد على تناسب الإمكانيات المتاحة مع الآمال التي يرغب في تحقيقها.

٢- **الشمول:** أن تكون الخطة شاملة لمجالها ومتناسقة مع المجالات الأخرى في التربية.

٣- **المرونة:** التخطيط عمل ذهني في الحاضر يتم تنفيذه في المستقبل الذي يخفي أموراً لا يمكن رؤيتها الآن فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل، والتصحيح كلما دعت الضرورة.

٤- **الاستمرارية:** أن يكون التخطيط سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة خطوات قصيرة المدى تصب في خطط متوسطة المدى وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى.

٥- **الإلزام:** الخطة تترجم إلى برنامج عمل لكافة الوحدات الاقتصادية والأفراد، لذا فهي ملزمة التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد سلفاً.

٦- **وضوح الهدف:** توضيح الأهداف وتحديدها من أولويات العمل التخطيطي، حيث أن وضوح الهدف وتحديده يوفر الوقت، والجهد، ويؤدي إلى فرص أكبر للنجاح.

٧- **المشاركة:** إتاحة الفرصة لأكبر عدد في التنظيم الإداري إلى إعداد وتنفيذ الخطة.

٨- **الأسلوب العلمي:** استخدم الأسلوب العلمي في جمع البيانات، والمعلومات، وإجراء البحوث حول الموضوع المراد التخطيط له.

٩- **إمكانية التنفيذ:** الخطة التي لا تراعي إمكانية التنفيذ خطة يصعب نجاحها.

❖ مراحل التخطيط:

يمر التخطيط بصفة عامة بالمراحل الأساسية التالية:

١- مرحلة التحضير والإعداد (المرحلة التمهيدية):

يتم في هذه المرحلة تقويم الواقع الراهن والتجارب السابقة وتتضمن هذه المرحلة القيام بالآتي:

- ✓ تحديد حاجات النظام التعليمي والمشكلات التي يعاني منها.
- ✓ جمع الدراسات حول الموضوع المراد إنجازه وعمل التقديرات اللازمة.
- ✓ تقدير الاحتياجات من القوى العاملة، وإجراء مسح دقيق لنظام التعليم، وإمكاناته لتحديد مجالات التطور المرغوبة.
- ✓ دراسة الأوضاع السكانية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- ✓ وضع دليل عملي لكيفية صياغة جزئيات الخطة.

٢- مرحلة تحديد أهداف الخطة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها على ضوء الدراسات التفصيلية، والتحضيرات السابقة لواقع الخطة، وما أظهرته من احتياجات لتغيير، وتطوير النظام التعليمي، وبما أن عملية التخطيط تعتمد كثيراً على الأهداف فيجب مراعاة التالي.

- ✓ ينبغي أن تكون الأهداف واقعية. فالأهداف ليست قوائم أمنيات بل ينبغي أن تكون معقولة وممكن إنجازها خلال فترة محددة من الزمن. الأهداف الطموحة جداً تجعل الموظفون يرون أملاً ضئيلاً في إمكانية تحقيقها.
- ✓ ينبغي أن تصاغ الأهداف بشكل تفصيلي فالأهداف الغامضة لا تساعد على قياس ما تم

تحقيقه. فمثلاً إذا قلنا أن الهدف هو تحسين النشاط الاجتماعي في المرحلة الثانوية لن يتبين:

- كيف سيتم التحسين؟
- ما مقدار التحسين؟
- كم من الوقت سيصرف للتحسين ؟

✓ ينبغي أن يحدد زمن لتحقيق الأهداف. حيث أن تحديد الزمن يسمح بإجراء الضبط الآلي التلقائي الذي يتم من خلاله مراجعة الخطط وتقييمها، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف والخطط حتى يعود الأمر لما يجب أن يكون عليه في الخطة.

✓ ينبغي أن يكون هناك مشاركة في وضع الأهداف حسب ما يتطلبه الموقف حيث أن المشاركة في صياغة الأهداف تؤدي إلى المزيد من الالتزام لدى الآخرين بتحقيق ما شاركوا في وضعه. كما أن المشاركة تسمح بورود معلومات كثيرة تثير أهداف الخطة.

٣- مرحلة وضع الخطة :

في هذه المرحلة يتم القيام بالتالي:

✓ ترجمة الصورة العامة إلى صور رقمية، ومؤشرات مادية في هيئة برنامج عمل مفصل وشامل لما يجب إحداثه من تطوير، وتغيير في نظم ومؤسسات التعليم، وما يلزم تغييره من المناهج والأنشطة المختلفة.

✓ تحديد التكلفة ومصادر التمويل، والزمن اللازم لإنجاز الخطة، ووضع المواصفات الكاملة للبرنامج التنفيذي للمشروع.

✓ التنسيق بين المشروعات جغرافياً، وزمنياً لتجنب التضارب، أو الازدواجية فيما بينها.

✓ دراسة الاحتمالات المتوقعة، والاستعداد لمواجهتها، ووضع الحلول البديلة.

مرحلة تنفيذ الخطة :

ليست هناك قائمة تحتوي على المبادئ المقبولة عموماً في كيفية تنفيذ خطة ما وربما ذلك بسبب وجود أنواع مختلفة من الخطط ولكن هناك بعض المبادئ التي يجب التأكيد عليها عند تنفيذ الخطة تشمل التالي:-

✓ الاتصال بكل من له علاقة بعملية التنفيذ ليعرف كيف يفعل؟ ماذا ومتى يفعل ذلك؟

- ✓ التأكد من وجود الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة إذ أنه من غير المجدي الاستمرار في عملية التخطيط إذا كان أولئك المسؤولين عن تنفيذ الخطة غير مجهزين تماماً.
- ✓ التأكد أن هناك جدولاً لتنفيذ الخطة، وهذا يعطي توجيهاً للمشتركين ماذا ينبغي منهم وما يتوقع منهم إنجازه في فترة زمنية محدده.
- ✓ التأكد أن هناك آلية واضحة للتصحيح لتصحيح وإعادة التخطيط كلما دعت الحاجة أثناء عملية التنفيذ واتضاح مدى ملائمة الحلول المطروحة في الخطة.
- ✓ التأكد من تطبيق أدوات متابعة الخطة أثناء التنفيذ للإبقاء على روح العمل، والحماس، وتقليل تأثير الروتين،والبيروقراطية والتأكيد على الدور الزمني للإنجاز.

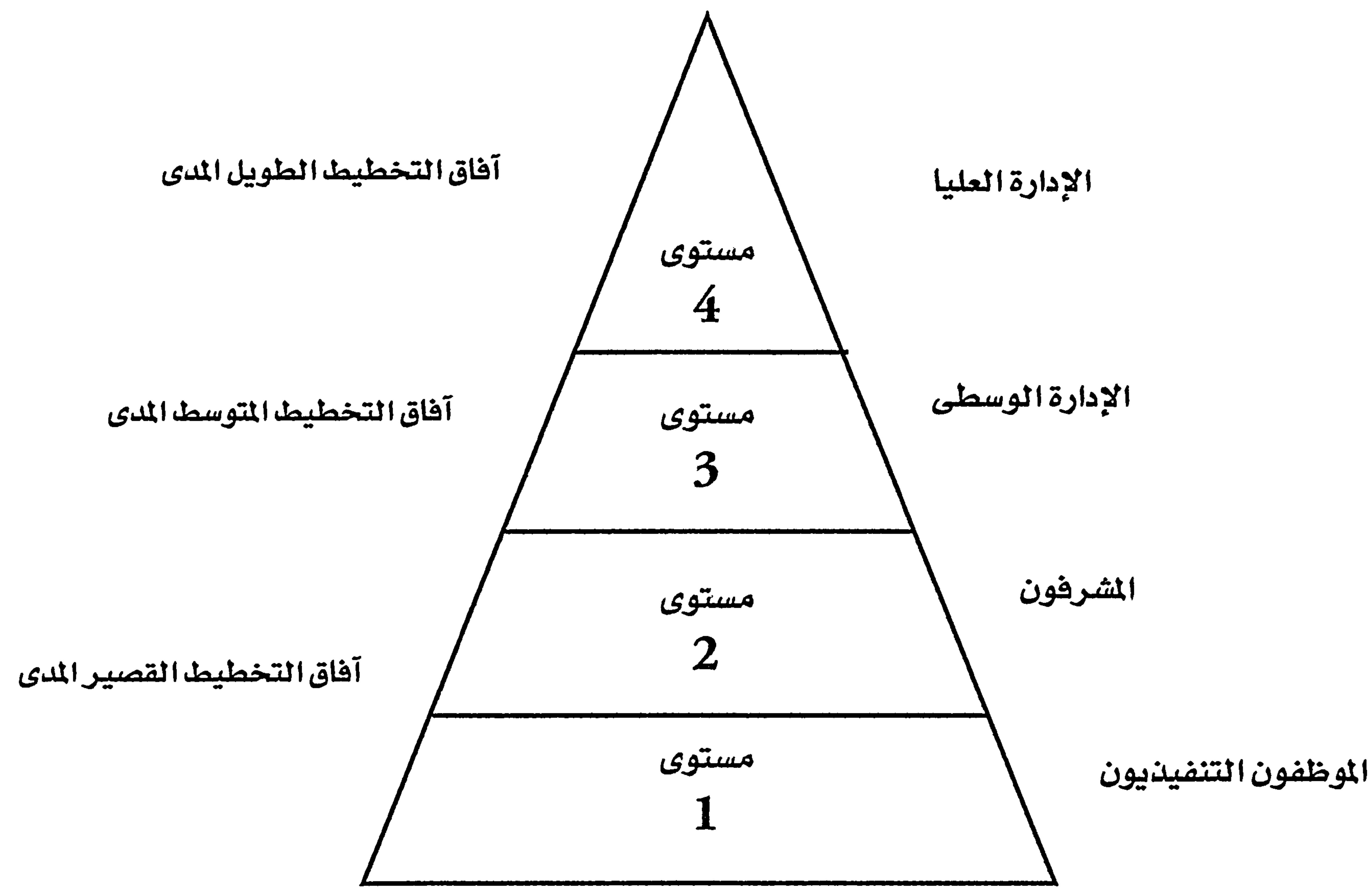
٥- مرحلة تقويم الخطة:

هذه هي المرحلة النهائية والأساسية في عملية التخطيط وتشمل الجوانب التالية:

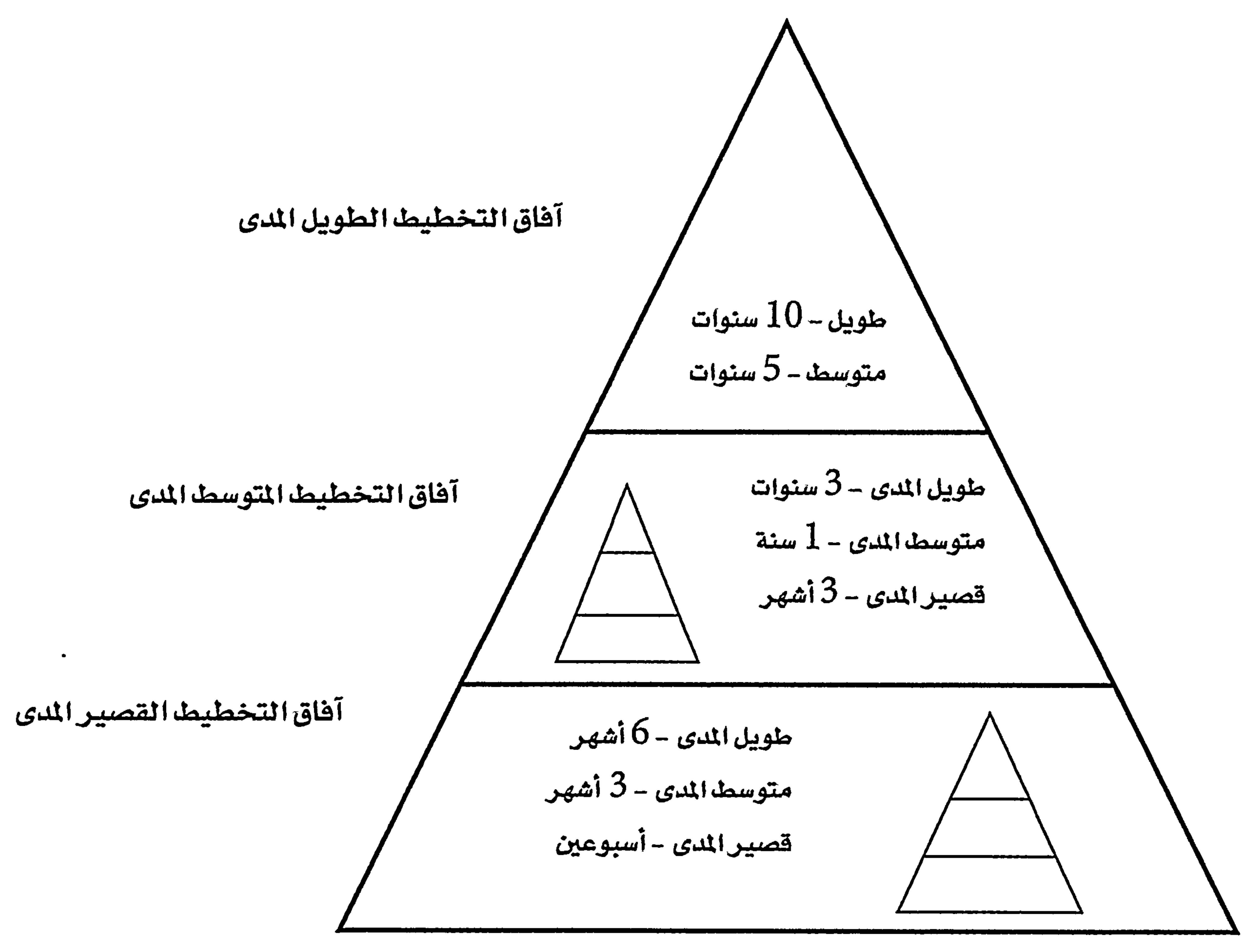
- ✓ وضع واختيار معايير يتم من خلالها الحكم على نتائج الخطة من حيث نجاحها،أو فشلها في تحقيق الأهداف وهذه المعايير إما أن تكون اجتماعية (مرغوب فيها من قطاعات معينه من المجتمع) أو اقتصادية (زيادة في الدخل أو الناتج العام) أو فنية واقعية بحتة (حلول عملية تقنية لمشكلات التربية)، وهذه المعايير توضع حسب طبيعة الأهداف الموضوعة للخطة التربوية.
- ✓ استنباط أهداف للخطة الجديدة في ضوء نتائج الخطة المنفذة وعمليات تصحيح المسار.
- ✓ التعرف على الانحرافات عن الأهداف وتحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف[١٣].

❖ البعد الزمني للخطة:

إن من أهم القضايا المتعلقة بالتخطيط تلك التي تكمن في المدى، أو المسافة التي ينبغي التخطيط لها. ليس هناك مدى أو فترة زمنية محدده للتخطيط ولكن هناك مبادئ عامة ينبغي الإحاطة بها، حيث أن وقت التخطيط، وأفقه يتغيران من مستوى إداري إلى آخر، فالتخطيط الطويل المدى يقع في المستويات العليا للإدارة، وكلما هبطنا في السلم التنظيمي فإن أفق التخطيط يقل تباعاً، فالمستويات المتوسطة تشغل بالتخطيط متوسط المدى، والمستويات الدنيا تشغل بالتخطيط لفترات قصيرة المدى أنظر شكل رقم (٣).



الشكل (٣) يوضح أفق التخطيط للمستويات التنظيمية



الشكل رقم (٤) يوضح التخطيط داخل مختلف المستويات التنظيمية

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات الإدارية لديها مجموعة أخرى من الخطط التي تطابق المدى الطويل والمتوسط والقصير أنظر الشكل رقم(٤)، وأفق التخطيط لدى المشرف يتحدد من خلال أفق التخطيط لدى المستوى الأعلى منه مباشرة. وافق التخطيط هو طول الوقت الذي ينبغي للمشرف وللمدير أن يخطط له في العمل. إذاً لا يمكن أن يخطط المشرف لمدة سنتين إذا كانت الإدارة في المستوى الأعلى مباشرة تخطط فقط لمدة ستة أشهر. وهذه مشكلة بعض المشرفين الذين يريدون التخطيط للمستقبل البعيد ولا يحالفهم النجاح بسبب عدم وجود خطة طويلة مدى من رؤسائهم.

والتخطيط بصفة عامه يتميز بوجود ثلاثة أبعاد زمنية وهي كالتالي:

- **التخطيط قصير المدى:** فترته في الغالب من (١-٥) سنوات.

- **التخطيط متوسط المدى:** فترته من (٥-١٠) سنوات ويحتاج قطاع التعليم هذا النوع من التخطيط للقيام بإدخال التغييرات المناسبة خلال هذه الفترة والتي تبلغ في العادة خمس سنوات وذلك للوفاء بالأهداف الواجب إنجازها والمتمثلة في تلبية متطلبات خطط التنمية من الكوادر المتخصصة التي والقيام بنوع من التوازن بين أنواع التخصصات الناقصة أو الزائدة عن الحاجة .

- **التخطيط طويل المدى:** فتراته ما بين (١٠-٢٠) سنة تكون الخطط الخمسية هي مراحل تنفيذية لتحقيق أهداف التطوير.

وبصفة عامة فإن تنمية القوى البشرية وإعدادها للعمل تحتاج إلى فترات طويلة، لذلك تعتبر هذه الأبعاد الثلاثة أساسية لتحقيق أهداف النظام التعليمي، حيث البعد الأول يعمل على تحقيق الأهداف الحالية للخطة ويعمل البعد الثاني على تحقيق الأهداف في المستقبل القريب، أما الثالث فيحقق أهداف المستقبل البعيد، وعادة تأخذ هذه الأبعاد شكل خطط متداخلة فيما بينها وفي تسلسل متكامل[٤].

■ **البرمجة:**

هي مجموعة من الإجراءات والتدابير تستهدف تحقيق أهداف معينة في أحد القطاعات الاقتصادية، أو الاجتماعية في فترة زمنية محددة، بغرض تنميته. يطلق على البرمجة التخطيط الجزئي لأنها تتضمن التدخل في توجيه مسار الاقتصاد القومي من خلال عدد من المنظمات بغرض تحقيق عدد معين من الأهداف شأنها في ذلك شأن التخطيط[٣].

■ **الفرق بين التخطيط والبرمجة :**

ظهر مصطلح البرمجة (Programming) في الخمسينات من القرن الماضي حيث استخدمته الولايات المتحدة الأمريكية ليحل محل مصطلح التخطيط الذي ارتبط بالاشتراكية وبديلاً عنه كأسلوب مميز للتخطيط في ظل النظام الرأسمالي انظر الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١) مقارنة بين التخطيط والبرمجة

التخطيط	البرمجة
١ ـ التخطيط يشمل جميع قطاعات الاقتصاد الوطني بأهداف عامة طويلة المدى وقصيرة المدى. ٢ ـ التخطيط مركزي يعمل على التكافؤ بين جميع قطاعات الاقتصاد القومي. ٣ ـ التخطيط إلزامي لوحدات التنفيذ بناء على فهم واقتناع. ٤ ـ يسيطر التخطيط على النشاط الاقتصادي نوعاً وحجماً واتجاهاً بما يضمن التوازن.	١ ـ البرمجة جزئية تقتصر على بعض الأنشطة الضيقة وبأهداف محدودة ومؤقتة. ٢ ـ البرمجة لامركزية تقوم بها وحدة اقتصادية أو هيئة تمويلية. ٣ ـ البرمجة اختيارية وتنفيذها مرهون بإدارتها . ٤ ـ البرمجة لا تملك وسائل السيطرة على النشاط الاقتصادي.

❖ التخطيط الاستراتيجي:

هو أسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا الهامة لبقائها وحيويته على المدى الطويل، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة يهتم التخطيط الاستراتيجي بتصميم الاستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المنظمة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل عمليتها وأنشطتها المختلفة [٦].

إن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن شكل من أشكال التخطيط يتم تصميمه بهدف مساعدة المنظمات على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة، فهو جهد منظم لتوجه القرارات والممارسات التي تشكل اتجاه وطبيعة أنشطة المنظمة.

■ **خصائص التخطيط الإستراتيجي :**

يمثل التخطيط الاستراتيجي منهجاً جديداً لعلم الإدارة عامة والإدارة التعليمية خاصة، الأمر الذي يجعل هناك عدد من الخصائص التي يتميز بها نستعرضها فيما يلي:

أ) **مستقبلية القرارات الحالية:** يحدد التخطيط الاستراتيجي مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، بهدف إيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تستند إليه خلال عملية صنع القرارات الحالية، والتي تستهدف الإفادة من الفرص المتاحة وتبتعد عن المخاطر،

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في وضع تصميم، أو نموذج للمستقبل المرغوب للمؤسسة تتمكن من خلاله أن تحدد وضعها الحالي، والمستقبلي، ثم تطور بعد ذلك الآليات المناسبة بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها .

ب) **التكامل في عملية التخطيط:** التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف العامة أو الغايات، ثم الاستراتيجيات ثم السياسات ثم الخطط، التفصيلية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، فهو يمثل تحديد نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته وآلية تنفيذه الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ.

جـ) **النظرة الفلسفية لعملية التخطيط:** يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة يركز على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب، كما يركز على استمرارية عملية التخطيط .

د) **التخطيط كبناء:** يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع وهي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية من أجل تكاملها في صورة قرارات حالية.

هـ) **الملائمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:** يعمل التخطيط الاستراتيجي على الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، وبين إمكانيات البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، وهذه العملية من شأنها مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة، تلافي على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة، والحد من المخاطر للوصول إلى أفضل النتائج[8].

■ **أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

تنبثق أهمية التخطيط الاستراتيجي من التركيز على الربط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها. ففي التخطيط الاستراتيجي يتم فحص البيئة الخارجية للمؤسسة، وتقويمها بهدف معرفة التغيير الذي يحدث في المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتقنية المحيطة بها، وكيف يمكن أن تتفاعل المؤسسة مع هذه المتطلبات البيئة من خلال فحص رسالتها وأهدافها، وبرامجها، ومعرفة عناصر الفاعلية، والكفاءة التي تقودها إلى النجاح.

التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويجعل المؤسسة في حالة من الحركة، والتهيؤ المستمر لاحتمالات المستقبل،

كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه عملية شاملة تؤكد على أهمية الوقت، والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها [١٦].

■ **مبررات التخطيط الاستراتيجي:**

التخطيط الاستراتيجي يعمل على تعزيز عملية التكيف، والانسجام بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ويمكن تحديد المبررات التالية التي تؤيد الأخذ بهذا النوع من التخطيط في المؤسسات التعليمية.

١- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسات التعليمية بالأفكار النافعة في إعداد وتقييم كل من الأهداف، والسياسات، وتعديلها إذا لم تكن متناسبة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة.

٢- يساعد إدارة المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا مثل قضية التمويل وقبول الطلاب.

٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية من خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما يساعد على تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية، أو التركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية ككل.

٤- يعطي التخطيط الاستراتيجي القيادات بالمؤسسة التعليمية القدرة على الرقابة وتقييم الأدوار، والتأكد أن العمل ينجز بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المرسومة.

٥- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنمية روح والولاء المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها.

٦- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى استثمار نقاط القوة الداخلية واغتنام الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية بما يحقق لها الاستمرار والقدرة على المنافسة في مجال الجودة والكفاءة.

٧- يحقق تبني فكرة المشاركة الواسعة للعاملين في عمليات التخطيط، والاستفادة من كل الآراء والخبرات وبناء القدرات الذاتية اللازمة لبناء الخطط وتطبيقها في المؤسسة.

٨- يدفع المؤسسة إلى بناء ميزانيات دقيقة تخلو من المبالغة في التقدير، وتعتمد أسساً عادلة وسليمة لتوزيع المصادر على وحدات المؤسسة وأقسامها، وتتجنب التوزيع الذي يقود إلى هدر المصالح.

٩- يدفع المؤسسة إلى تحديد الفجوة بين ما هو عليه حالياً وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات والخطط العملية المطلوبة لسد تلك الفجوة.

١٠- يجعل المؤسسة تضع خططاً بديلة للطوارئ الناتجة عن الأحداث التي يصعب التنبؤ بها بقدر من الثقة ومواجهة الطوارئ.

١١- أن صنع القرار التعليمي الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المنظمة التعليمية في حالة نشاط دائم. فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى إنجازات المؤسسة للتغيرات البيئة المحددة.

١٢- التخطيط التعليمي الاستراتيجي يضع مستقبل المنظمة التعليمية فوق أي اعتبار، من خلال تكوين رؤية واضحة لقيادات المؤسسة حول الأولويات، ومن ثم تسخير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المنشودة.

■ **صعوبات التخطيط الاستراتيجي:**

هناك عدد من الصعوبات تعترض الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي نعرض أهمها فيما يلي:

١- صعوبات تتعلق بالأهداف: تبرز في المراحل الأولى للتخطيط صعوبة عدم تمكين المخططين من التحديد الدقيق للأهداف المستهدفة من وراء فكرهم التخطيطي.

٢- صعوبات تتعلق بالمشاركة: اقتناع أفراد المؤسسة التعليمية بأهمية عملية التخطيط أمر هام لدعم الخطة سواء في مرحلة إعداد الخطة أو التنفيذ. فقد تواجه عملية تنفيذ الخطة داخل المنظمة التعليمية بعض العقبات من تردد وارتباك خاصة إذا لم يتوفر لدى الأفراد المشاركين الخبرة السابقة بأهمية الخطة من حيث التعامل مع إدارة الصراعات بين المستفيدين والخاسرين.

٣- صعوبات تتعلق بالبيانات: يواجه القائمون على التخطيط صعوبة تتعلق بالحصول على البيانات المطلوبة، أو أن تكون، مصداقيتها ضعيفة، أو يكون الوصل إليها، والاستفادة منها عالي التكلفة وغير ممكن .

٤- صعوبات الاعتماد المتبادل: تتوقف قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط بالاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها.

٥- صعوبات تتعلق بالمصادر: من حيث عدم توفر المصادر أو المواد المادية والبشرية، وعدم القدرة على قياس نفقات التنفيذ مما يدفع المؤسسة التعليمية إلى البحث عن بدائل أخرى كي تنفذ أهدافها[٨].

❖ التخطيط التربوي:

قد يختلف مفهوم التخطيط التربوي عن مفهوم التخطيط العام إلا في مجاله، فالتخطيط التربوي يتم في مجال التربية والتعليم، فالخصوصية لمؤسسات التربية التعليم تجعل التخطيط فيها له خصوصية، إلا أنه بشكل عام التخطيط التربوي عملية يتم خلالها اختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلا الأهداف المحددة.

ويعرف التخطيط التربوي بأنه « العملية التي يتم فيها معالجة المشكلات التربوية من خلال المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، وفحص محتوى البدائل، والاختيار الواعي بينها ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة، وتطوير أفضل للوسائل المختارة لتحقيق الأهداف المرسومة تحقيقا نموذجيا [٤].

■ أهمية التخطيط التربوي:

إن التحدي الأكبر الذي يواجه المجتمعات هو كيف تستطيع أن تستخدم كل مواردها وإمكاناتها المتاحة وتستثمرها أفضل استثمار بأفضل الطرق، أكفأ الأساليب لتحقيق أكبر عائد للمجتمع والفرد، لذلك وغيره فقد استلزم الاسترشاد بالتخطيط كمنهج، وأسلوب للعمل المنظم من أجل الاستغلال الأمثل للموارد، والطاقات، والتحكم في عملية الإنماء، وتوجيهه نحو المسار الصحيح، والأهداف المنشودة.

لقد بات في حكم المؤكد ألا خيار بين الأخذ بالتخطيط، وعدم الأخذ به، فقد أصبح أداة فاعلة لا يمكن الاستغناء عنها، غير أن الخيار المطروح هو ما نوع التخطيط الذي يلائم هذا المجتمع وظروفه ومشكلاته، أو تلك المؤسسة وأهدافها ومسؤولياتها، وإذا كان التخطيط القومي ضروري للتنمية الشاملة فهو أكثر ضرورة للتربية كونه يتولى تنمية القوى البشرية التي يقع على عاتقها تنفيذ خطط التنمية، أو المشاركة في تنفيذها.

والمبررات التالية تؤكد أهمية التخطيط التربوي:

التخطيط هو روح التنمية، والعامل الأساسي في نجاحها، والتخطيط التربوي أمر لازم لزيادة فاعلية النظم التعليمية التي تعتمد التنمية في جميع مجالاتها على مخرجاتها من القوى البشرية المؤهلة لذلك نجد ازدياد الاهتمام بتحديد التخصصات والتدريب حسب متطلبات القوة البشرية المطلوبة في سوق العمل.

تعتبر التربية من العوامل الأساسية في الإصلاح الاجتماعي، ومشروعات التنمية الاجتماعية مرتبطة بالنظم التعليمية، ومحتوياتها (من كفاءات بشرية لديها الاستعداد في الإسهام في تقدم مجتمعاتهم) وهذا لا يتسنى دون عملية التخطيط العلمي الدقيق للتربية كعملية اجتماعية تقود المجتمع نحو مسارات إيجابية وقوية.

أن التغييرات الحاصلة في بنية التعليم، ومفاهيمه، وطرقه تستدعي تخطيطاً سليماً للانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية التي تركز على التراث الثقافي والمعرفة. والاختبارات، إلى المرحلة البناءة الجديدة التي تركز على الانتفاع العلمي، وتطوير الذكاء، وحل المشكلات، والابتكار، والكفاءة الفكرية، والتطبيقية الفاعلة.

إن مشكلة الانفجار السكاني، ومشكلة الانفجار المعرفي التي يعيشها عصرنا الحالي تحتاج إلى التخطيط الدقيق لتوفير التعليم لجميع أفراد المجتمع وكذلك مسايرة التطورات الحثيثة في المعرفة.

تبرز أهمية التخطيط على مستوى عمل المدرسة اليومي سواء ما يتعلق بالتخطيط لمادة الدراسة، أو ما يتعلق بالنمو المهني للمعلم، أو ما يتعلق بالممارسات الإدارية التي تقوم بها المدرسة، أو الأنشطة التربوية والاجتماعية التي يلزم إنجازها في المدرسة. إن عملية التخطيط تدخل في صميم عمل المعنيين بعملية التعليم سواء من حيث التخطيط لتحقيق أهداف المنهج، أو التخطيط للتغيرات المرغوب إحداثها في الطلبة فكرياً وسلوكياً، إضافة إلى التخطيط للنشاط الاجتماعي، والثقافي، والرياضي، والفني، وغيرها من الأنشطة التي تتكامل مع عملية التعليم الصفي لتحقيق النمو، والنضوج، والخبرات، والمهارات التي نحتاج أن نغرسها في شخصية الفرد المتعلم[٣].

- **الخطط الخمسية:**

انطلاقاً من إدراك المملكة العربية السعودية بهذه الأهمية للتخطيط التربوي بشكل خاص والتخطيط بشكل عام انتهجت نظاماً من الخطط الزمنية الخمسية الشاملة، حيث فكانت بداية أول خطة خمسية للتنمية عام ١٣٩٠هـ، ثم توالت الخطط الخمسية حتى الخطة الخمسية التي نعيشها في وقتنا الحاضر. وقد صممت هذه الخطط الخمسية بما يتيح الفرصة لمراجعة ما تم تحقيقه في كل مرحلة وما ينبغي أن يتحقق. وقد أولت الخطط الخمسية السابقة اهتماماً بالغاً بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب في ضوء الأهداف العامة للتعليم في المملكة، والتي تؤكد على أن (غاية التعليم فهم

الإسلام فهماً صحيحاً مكتملاً، وغرس العقدية الإسلامية، ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم، والتعاليم الإسلامية، وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف المختلفة، وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة، وتطوير المجتمع اقتصادياً، واجتماعياً وثقافياً، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه) ومن هذه القاعدة جاءت أهداف التعليم على مختلف مرحلة وأنواعه انعكاساً للمبادئ العامة لخطط التنمية.

- **صعوبات التخطيط التربوي:**

يعتبر التخطيط في ميدان التربية من أشق أنواع التخطيط وذلك للصعوبات التالية:

١- صعوبة ناتجة عن بطء متابعة التربية للتغيرات السريعة في المجتمع، أو للتقدم العلمي، والتكنولوجي. إن بطء استجابة التربية للمتغيرات السريعة في المجتمعات المعاصرة نتج عنها تحول خطط التربية إلى الترقيع، والإنعاش المستمر دون جدوى، حيث يقدر الفارق الزمني بين نتائج البحوث في العلوم الإنسانية، وتطبيقها ميدانيا بحوالي عشرين عاماً.

٢- صعوبة ناشئة عن علاقة التخطيط التربوي بالتخطيط التنموي. فوظائف التربية الثقافية ودورها القيمي الحضاري لا تنسجم في معظم الأحيان مع التطور المادي الصرف للاقتصاد وإخضاع كل أمر للقياس والحساب.

٣- صعوبات ناشئة من تعقد مشكلات التربية، وذلك لتأثر التربية بعوامل عديدة اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، ونفسية، كما أن حلول مشكلات التربية لا يمكن إنجازها في وقت قصير، وإنما تحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد المتواصل.

٤- صعوبات ناشئة من اتساع جهاز التربية، فاتساع الساحة الجغرافية للتعليم يجعل التخطيط شاقاً لملائمة ظروف كل بيئة، كما أن تضخم العاملين في مجال التربية يزيد من ٥- صعوبة إقناع كل العاملين في التربية بالخطط المعدة وبأهمية التخطيط.

٥- صعوبات ناشئة عن طبيعة عمل التربية نفسها من حيث:

✓ صعوبة تحديد مواصفات المهن، والوظائف التي يجب توفرها في الخريجين.

✓ صعوبة حصر الوظائف الشاغرة، والمتوقع حدوثها، ومتطلبات شغلها.

✓ صعوبة توفير معلومات دقيقة عن احتياجات خطط التنمية من القوى العاملة.

✓ صعوبة توقع ما يمكن أحداثه من تغييرات في مجال التربية وطول الفترة الواجب انتظارها حتى نقيس نتائج التغيير[٢٠١].

■ **علاقة التخطيط التربوي بالتخطيط العام**

من التخطيط العام نشأ التخطيط التربوي إلا أن التخطيط التربوي أكثر سبقاً، ووضوحاً في جوانبه المختلفة من التخطيط العام، وذلك لأن التربية بطبيعتها عمل يتم دائماً في المستقبل. من مقومات التنمية توثيق العلاقة والربط بين تخطيط التربية وتخطيط التنمية، وتحقيق التكيف المستمر بينهما، ووضع أهداف تربوية مشتقة من أهداف التنمية سوف يؤدي إلى مواكبة التربية للحاجات التنموية، وتنمية القوى البشرية اللازمة لخطط التنمية.

والنقاط التالية تلقي الضوء على علاقة التخطيط التربوي بالتخطيط العام والتنمية.

١- التخطيط التربوي هو النظرة الشاملة المتكاملة إلى مشكلات التربية جميعها، وهو رسم للسياسة التعليمية في كامل صورتها رسماً ينبغي أن يستند إلى إحاطة شاملة بأوضاع البلد السكانية وأوضاع الطاقة الكامنة والأوضاع الاقتصادية والتربوية والاجتماعية.

٢- التخطيط التربوي يقع في مركز نشاط المجتمع وفي عملية التنمية ذاتها، فهو أداة التنمية ووسيلتها الأساسية، وكلما تقدم الزمن وتقدمت الأبحاث، استبان دور التخطيط التربوي في نمو الاقتصاد، والحياة الاجتماعية، فضلاً عن دوره الأساسي في النمو الثقافي والحضاري،وتتضح أهميته أكثر من أي ميدان آخر عن قيادة عملية التنمية في المجتمع. فالتخطيط التربوي هو الذي يعمل على إقامة التلاحم بين نمو والموارد المالية ونمو الموارد البشرية.

٣- مهمة التخطيط التربوي أعداد السواعد اللازم للتنمية. فعملية التنمية هي عملية إعداد الإنسان المنتج، وإطلاق الطاقة الأولى القادرة على تحريك المجتمع. نعني طاقة الفكر والإبداع، طاقة المعرفة والفن، طاقة الإنسان. لذا فإن التخطيط التربوي موجهاً أساسياً لعملية التنمية وليس تابعاً لها.

٤- إن مهمة تكوين الإنسان المنتج هي مهمة التربية، التي تعتمد في نجاحها على التخطيط التربوي كما أن إعداد الفرد ليكون إنساناً لا يقل شأنناً عن إعداده ليكون منتجاً بل هو جزء أساسي من إعداده للإنتاج(٣).

❖ أهمية التخطيط لمدير المدرسة:

إن من أسس نجاح المدرسة أن تعد خطط واضحة تساعدها على بلوغ أهدافها، لذا فان هناك أهمية بالغة لقيام مدير المدرسة بعملية التخطيط، وتبرز تلك الأهمية من خلال استعراض بعض فوائد عملية التخطيط ومنها (١١):

١- يساعد التخطيط مدير المدرسة في ترتيب المهام أو الأعمال حسب أولوية أهميتها، وتقدير الوقت المناسب لكل مهمة.
٢- يمكّن التخطيط مدير المدرسة من استغلال جميع الطاقات البشرية والمادية بصورة جيدة.
٣- يمكن التخطيط مدير المدرسة من استغلال الوقت استغلالاً جيداً، لأن الأعمال المخططة مرتبطة بأوقات محددة لتنفيذها .
٤- يتيح التخطيط للمعلمين فرصة الاشتراك الفعلي في تحديد الأهداف عندما يقوم المدير بالتخطيط التعاوني، مما يعود بالأثر الكبير على نجاح الخطة وتحقيق أهدافها.
٥- يمكّن التخطيط مدير المدرسة من السير في عمله اليومي، والأسبوعي، والشهري، والفصلي، والسنوي بانتظام وثقة، لأنه يضع في حسبانه كل ما يمكن أن يساعده في النجاح، وتجاوز الصعوبات التي قد تعترضه .
٦- يمكّن التخطيط مدير المدرسة من تقويم عمله، وتحديد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة.

❖ بناء الخطة المدرسية السنوية لمدير المدرسة :

عندما ينوي مدير المدرسة بناء الخطة المدرسية السنوية لمدرسته ينبغي عليه المرور بالمراحل الثلاثة التالية:

- مرحلة ما قبل وضع الخطة .
- مرحلة وضع الخطة .
- مرحلة ما بعد وضع الخطة .

ولكل مرحلة من هذه المراحل متطلبات يجب مراعاتها، نستعرضها فيما يلي [١١]:

أ) مرحلة ما قبل وضع الخطة :

هذه المرحلة مهمة وأساسية في عملية بناء الخطة المدرسية، ومن أهم متطلبات هذه المرحلة التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها ما يلي :

١- تحديد حاجات المعلمين والتلاميذ وخصائص المناهج، ومتطلبات البيئة المدرسية والمجتمع المحلي.
٢- تحديد الإمكانات البشرية، والمادية في المدرسة، والمجتمع وإدارة التعليم التي يمكن أن يستفيد منها المدير في خطته .
٣- مراجعة المناهج الدراسية، وأساليب التقويم، والأنشطة اللاصفية لمعرفة مدى حاجة كل منها للتطوير ضمن مجال المشاركة في تطوير المنهج المدرسي.

٤- مراجعة نتائج الخطة السنوية السابقة وما أسفر عنه تقويم تلك الخطة، للوقوف على الإيجابيات والسلبيات .

ب- مرحلة وضع الخطة :

بعد أن تتجمع لدى مدير المدرسة المعلومات اللازمة والتي تم الحصول عليها من خلال المرحلة الأولى، يأتي دور بناء الخطة، وحتى يتمكن المدير من بناء خطة جيدة قابلة للتنفيذ فلا بد أن يقوم بالتالي :

١- وضع سلم أولويات لتنفيذ الحاجات حسب أهميتها .

٢- مقابلة الحاجات للإمكانات المتوفرة ،لاستبعاد ما لا يمكن تلبيته منها لعجز الإمكانات المتوفرة عن ذلك .

- ✓ تصنيف الحاجات إلى مجموعات ووضع كل مجموعة في إطار المجال الذي تنتمي إليه .
- ✓ تحديد مجالات العمل التي يمكن أن تبنى عليها الخطة، ومن أهمها:
- ✓ تحسين البيئة المدرسة .
- ✓ توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ✓ تطوير المنهج المدرسي .
- ✓ النمو المهني للمعلمين .
- ✓ تعلم التلاميذ وحل مشكلاتهم.
- ✓ التنظيم المدرسي.

٥- ترجمة الحاجات إلى أهداف محددة قابلة للتحقيق .

٦- اختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف .

٧- تحديد الزمن اللازم للقيام بالعمل أو النشاط .

٨- تحديد المنتفعين من كل نشاط، والقائمين بالعمل، والمتعاونين، والمتطلبات المادية اللازمة لتنفيذه، والصعوبات المتوقعة، وكيفية التغلب عبيها .

٩- تحديد أساليب التقويم وأدواته، وهذا يتطلب من المدير متابعة مجريات العمل حسب الخطة، والاستفادة من نتائج التقويم في تعديل الخطة الحالية أو بناء الخطة المستقبلية .

١٠- تحديد عناصر الخطة، وينبغي أن تحتوي على العناصر التالية:

- ✓ الأهداف.
- ✓ الأنشطة أو الإجراءات أو لأعمال.

- ✓ الزمن اللازم للقيام بالخطة.
- ✓ المواد والوسائل اللازمة .
- ✓ أساليب التقويم وأدواته .

ج- مرحلة ما بعد وضع الخطة (مرحلة تقويم الخطة):

بعد أن يتم وضع الخطة، يقوم مدير المدرسة بإجراء عملية تقويم شاملة لجميع ما جاء فيها قبل البدء بتنفيذها، ويعد هذا التقويم هاما للتأكد من صلاحية الخطة وقابليتها للتنفيذ ومدى انتفاع المدرسة بها، ومن خلاله يمكن للمدير القيام بتعديل بعض البنود الواردة في الخطة .

تقويم الخطة المدرسية :

فيما يلي قائمة رصد لتقويم الخطة المدرسية يمكن أن يستفيد منها مدير المدرسة في عملية تقويم خطته قبل تنفيذها [١١]:

المحور بناء الخطة	نعم	لا
١. هل الأهداف محددة وقابلة للتحقيق ؟ ٢. هل الأهداف مرتبة حسب الأولويات ؟ ٣. هل الأهداف مصاغة من وجهة نظر المنتفعين ؟ ٤. هل شارك المعلمون في تحديد الأهداف و صياغتها؟ ٥. هل انتفعت الأهداف من الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة ؟ ٦. هل استفادت الخطة من التغذية الراجعة الناتجة عن تقويم الخطة السابقة ؟ ٧. هل الخطة متوازنة ومتناسقة ومتكاملة في أهدافها ؟ ٨. هل الخطة مرنة قابلة للتعديل عند الحاجة ؟ ٩. هل فتحت الخطة مجالا للتعاون مع المجتمع المحلي؟ ١٠. هل وضعت معايير لتقويم النتائج ؟		
المحور الثاني: التلاميذ	**نعم**	**لا**
١. هل راعت الخطة حاجات التلاميذ المدرسية؟ ٢. هل راعت الخطة حاجات خاصة لبعض التلاميذ؟ ٣. هل راعت الخطة حاجات التلاميذ النفسية والاجتماعية ؟ ٤. هل تم الالتفات إلى صحة التلاميذ الجسمية والنفسية؟ ٥. هل أشركت الخطة التلاميذ في لإعداد والتنفيذ؟ ٦. هل راعت الخطة تشخيص مستوى تعلم التلاميذ؟		
المحور الثالث: المعلمون	**نعم**	**لا**
١- هل اشترك المعلمون في بناء الخطة؟ ٢- هل اشترك المعلمون في وضع وسائل التقويم؟ ٣- هل تم الالتفات إلى حاجات فئات خاصة من المعلمين؟ ٤- هل وزعت المسؤوليات على المعلمين وفق رغباتهم؟ ٥- هل اشترك المعلمون في تقسيم الحصص ووضع جدول توزيع الدروس بصورته النهائية؟ ٦- هل راعت الخطة روح التعاون والابتكار؟		
المحور الرابع: البناء المدرسي والوسائل التعليمية	**نعم**	**لا**
١- هل راعت الخطة ضرورة تهيئة جو ملائم لتعلم التلاميذ؟ ٢- هل التفتت الخطة إلى نظافة البناء المدرسي وسلامته؟ ٣- هل التفتت الخطة إلى صيانة الأثاث واللوازم المدرسية؟ ٤- هل راعت الخطة توفير الكتب والأدوات لجميع التلاميذ؟ ٥-هل اشتملت الخطة على إجراءات لتنظيم الملفات والسجلات المدرسية؟ ٦- هل التفتت الخطة إلى توفير الوسائل والمستلزمات التعليمية؟		
المحور الخامس: الإشراف الفني	**نعم**	**لا**
١- هل تم تخطيط الأنشطة الإشرافية وفق حاجات المعلمين؟ ٢- هل الخطة شاملة لجميع جوانب العملية الإشرافية؟ ٣- هل راعت الخطة أنواع الإشراف المختلفة ؟ ٤- هل التفتت الخطة إلى تطوير أساليب خاصة في التدريس؟ ٥- هل راعت الخطة ضرورة تنويع الأنشطة الإشرافية وتكاملها باتجاه تحقيق الهدف الواحد؟ ٦- هل أفسحت الخطة مجالا للتجريب كأسلوب من أساليب الإشراف الفني؟		

❖ مقترحات لبناء خطة المدرسية:

١- يجب أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي نتيجة للبيانات والمعلومات والإمكانات التي يحصل عليها.

٢- يجب أن يكون التخطيط التربوي مرنا بالقدر الذي يستطيع فيه مدير المدرسة أو مشرف النشاط مواجهة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة.

٣- يجب أن يدرك معد الخطة أن الخطة التي يضعها ليست خطته وحده وإنما هي خطة المؤسسة التربوية أو لموقف تربوي محدد.

٤- يجب أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الأولويات التي تظهرها دراسة المخطط التربوي حول الوضع القائم.

٥- يوجد تخطيط قصير المدى ومتوسط المدى وطويل المدى فمن المحتمل أن يضع المخطط خطة تستغرق عاماً دراسياً أو فصلاً دراسياً ثم يجزئها إلى خطط أقصر لفترات زمنية محدده على مدى الشهر والأسبوع واليوم.

٦- يجب ألا يكون هناك تضارب بين الخطة الطويلة والقصيرة المدى بل تستمد الخطة قصيرة المدى أهدافها من أهداف الخطة طويلة المدى.

٧- يجب أن يفكر واضع الخطة بالكلفة الاقتصادية التي تحتاجها الخطة، فالإمكانات المادية، والبشرية تحدد نوع الأساليب، والنشاطات التي تتضمنها الخطة.

٨- يجب التنبيه إلى أن الخطط التربوية تختلف من مدرسة إلى أخرى ومن سنة إلى أخرى.

٩- يجب أن يكون التقويم مستمراً يسير جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة.

١٠- توجد أهداف الخطة المدرسية أساساً عند تلاميذ المدرسة. فنحن نضع أهدافاً من شأنها تلبية حاجات التلاميذ باعتبارهم محور العملية التعليمية في المدرسة.

١١- إن التخطيط التربوي ليس عبئاً إضافياً يقع على عاتق مدير المدرسة أو المشرف التربوي أو مشرف النشاط الاجتماعي بل هو جزء لا يتجزأ من عمله. ومن الكفاءات التعليمية التي يجب أن يمتلكها المعلم أو مدير المدرسة أو المشرف هي القدرة على التخطيط، الأمر الذي يساعده على تحقيق الأهداف.

١٢- تهتم الخطة الجيدة بالجوهر أكثر من اهتمامها بالشكل، وبالواقع أكثر من اهتمامها بالشعارات البراقة الخالية من المضمون الحقيقي.

١٣- أهداف الخطة يجب أن تكون محددة وقابلة للتنفيذ في زمن مقبول ويمكن تقويمها بسهولة وتنبع من حاجات التلاميذ الحقيقية.

١٤- تشتمل الخطة السنوية للمدرسة على عناصر ثلاثة أساسية هي:

- ✓ الأهداف.
- ✓ الإجراءات والوسائل والأنشطة التي تحقق الأهداف.
- ✓ التقويم الذي يهدف إلى التعرف إلى مدى بلوغ الأهداف التربوي انظر النموذج المقترح للخطة المدرسية[١٣] .

نموذج مقترح للخطة المدرسية

مجال النشاط	الأهـــداف	ألوسائل والإجراءات	البعد الزمني	التقويم

❖ هوامش الفصل السابع:

١. أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٢): اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢. أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه(١٩٨٣): مدخل إلى الإدارة التربوية، دار العلم، الكويت.
٣. أحمد علي الحاج (١٩٩٢): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
٤. جيري جراى (١٩٨٨): الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة، وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٥. رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي (٢٠٠١): الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
٦. سعد عبدالله الزهراني (١٤١٦هـ): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، معهد البحوث العلمية واحياء التراث الاسلامي، جامعة ام القرى، مكة المكرمة .
٧. سيد محمود الهواري (١٩٦٤م): مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية.
٨. عادل السيد الجندي (٢٠٠٢): ألإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض.
٩. عبدالدايم عزام (١٩٨٦): التخطيط التربوي، دار العلم للملايين، بيروت.
١٠. محمد رفعت عبدا لوهاب و عثمان حسين عثمان (٢٠٠٠): أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية .
١١. محمد موسى عقيلات (١٩٩٠): التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة جامعة الملك سعود، م٢، العلوم التربوية (١) ص: ٢٩٣ – ٣١٦.
١٢. مدني عبدالقادر علاقي (١٩٩٦): الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السابعة، مكتبة دار زهران، جدة .
١٣. يعقوب حسين نشوان و جميل عمر نشوان (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. يعقوب أحمد الشراح (٢٠٠٢): التربية وازمة التنمية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
١٥. يعقوب تشوان (١٩٨٢): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان.

16- Pfeiffev,J. William (1980): Strategic Planning, University Associates, San Diego, California.

الفصل الثامن

التنظيم

- ❖ مفهوم التنظيم
- ❖ أهمية التنظيم
- ❖ عناصر التنظيم
- ❖ مبادئ التنظيم الإداري
- ❖ أنواع التنظيم
  - التنظيم الرسمي
  - التنظيم غير الرسمي
- ❖ الهيكل التنظيمي
- ❖ السلطة والمسؤولية
- ❖ التفويض
  - مفهوم التفويض
  - أسس التفويض الفعال
  - مقترحات للتفويض الفعال
  - التفويض ومبدأ الاستثناء
  - مزايا ومساوئ التفويض
- ❖ اللجان
- ❖ التنظيم المدرسي الفعال
- ❖ هوامش الفصل

❖ مفهوم التنظيم :

يقصد بالتنظيم تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق أهداف المنشأة، وتجميع كل نشاط في قسم مناسب، وتفويض السلطة، وإجراء التنسيق إلى غير ذلك من المهام ذات العلاقة. التنظيم يعبر عن الترتيب المسبق لإنشاء هيكل تنظيمي يتم من خلاله تحديد السلطات، والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الأفراد والجماعات في أجزاء التنظيم المختلفة، وتحديد النشاط اللازم لتحقيق الأهداف، والخطط المعدة. حيث يجب على الإداري التربوي وغير التربوي معرفة موقعه من الهيكل التنظيمي في الجهاز الذي يعمل فيه، ومعرفة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه، لتوفير جو من الانسجام والتعاون مع كل من له علاقة بعمله.

وظيفة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

تحديد الوظائف والأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات

توزيع الأعمال على الموظفين بشكل يضمن التنسيق وعدم الازدواجية.

توفير البيئة المناسبة للعمل بروح الفريق الواحد الذي يسوده التعاون والانسجام.

توفير الإمكانات البشرية والمادية.

تحقيق الأهداف المتفق عليها[٦].

❖ أهمية التنظيم:

يمكن إيجاز أهمية وظيفة التنظيم في العمل الإداري في النقاط التالية:

١- يوفر التنظيم الوسائل الكفيلة بتحقيق التعاون والانسجام بين أفراده.

٢- يساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التي تمكن القادة من القيام بمهامهم ووظائفهم.

٣- يحدد التنظيم المعايير المتعلقة باختيار القادة والمديرين والمشرفين وكافة الموظفين.

٤- يحدد التنظيم الأدوار التي يجب أن يقوم بها كل فرد والعمل المكلف به وملائمة وظيفته للوظائف الأخرى.

٥- يحقق التنظيم التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية مما يؤدي إلى تحقيق أسرع للأهداف، ورفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق التقليل من التضارب والاحتكاك فيما بين العاملين.

٦- يحدد التنظيم المسئوليات، والاختصاصات، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

٧- يحدد التنظيم شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وبذلك تزداد كفاءة العمل، ويقل احتمال ضياع الوقت.

❖ عناصر التنظيم:

يقسم التنظيم من الناحية الإجرائية إلى العناصر التالية انظر الشكل رقم (١):

١- **تصميم الهيكل التنظيمي:** وهو جوهر عملية التنظيم حيث يقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها. وهو عبارة عن تقسيم المنشأة إلى إدارات عامة وإدارات فرعية وأقسام تابعة لها وتحدد العلاقة بين الإدارات والأقسام، وعملية تصميم الهيكل التنظيمي تشمل عنصرين أساسيين هما:

أ- تحديد المسؤوليات.

ب- تحديد السلطات .

٢- **رسم الهيكل التنظيمي:** بعد تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم رسمه على شكل خرائط تنظيمية تختلف حسب طبيعة عمل التنظيم سواء دائرية تتوسطها القيادة العليا، أو هرمية، حيث يرتبط الترتيب الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف في نفس المستوى وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى، أو غيرها من الخرائط التنظيمية.

٣- **تحديد الوصف الوظيفي للمناصب الإدارية والفنية:** يتم كتابة وصف وظيفي لكل منصب إداري وفني، وتوضح مسؤوليات وسلطات كل منصب، ويتم تحديد مواصفات شاغل المنصب كما يلي:

أ- الصفات الشخصية.

ب - المؤهلات والشهادات.

ج - الخبرة العملية (مدة الخدمة).

د- شروط أخرى كالتدريب أثناء الخدمة.

عناصر التنظيم

تصميم الهيكل التنظيمي
رسم الهيكل التنظيمي
تحديد الوصف الوظيفي
إعداد دليل للتنظيم

شكل رقم (١) عناصر التنظيم

٤- إعداد دليل للتنظيم يحتوي الدليل على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة، ويتضمن الدليل جميع الخرائط التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنشأة، وإعداد دليل للتنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الفوائد التالية:

أ- تحديد مسؤوليات وسلطات كل رئيس من رؤساء الوحدات والأقسام والإدارات المختلفة.

ب- يساعد الدليل في توضيح الاختصاص مما يؤدي إلى الحد من الخلافات التي تنشأ بين الإدارات أو الأقسام، إضافة إلى أن الدليل يوضح السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية.

ج - يساعد الدليل كل من يشغل وظيفة رئاسية على تفهم الأهداف التي تسعى النشأة إلى تحقيقها.

❖ مبادئ التنظيم الإداري:

التالي عرض لأهم مبادئ التنظيم التي تستخدم كموجه لمخططي التنظيمات يسترشد بها عند بناء تنظيمات فعالة سواء على المستوى الحكومي أو في مؤسسات القطاع الخاص انظر الشكل رقم (٢) :

مبادئ التنظيم
مبدأ وحدة الهدف
مبدأ التخصص وتقسيم العمل
مبدأ وحدة القيادة
مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية
مبدأ تدرج السلطة
مبدأ تفويض السلطة
مبدأ نطاق الإشراف
مبدأ التوازن والمرونة

شكل رقم (٢) مبادئ ا لتنظيم الإداري

١- مبدأ وحدة الهدف ووضوحه :

- ✓ كل مؤسسة تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المرسومة وهذه الأهداف هي التي تحكم سلوك أفراد التنظيم وتحدد التخصصات.
- ✓ وجود هدف واضح محدد يساعد الأفراد داخل التنظيم على التعاون فيما بينهم لتحقيقه.
- ✓ التسلسلً في وضع الأهداف من أهداف عامة على مستوى الوزارة ثم فرعية أو خاصة على مستوى الوحدات المدرسية.
- ✓ يجب أن يكون هناك تنسيق بين الأهداف الفرعية من أجل تحقيق الهدف العام.

٢- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

- ✓ تحديد الوظائف وتجميعها وتقسيمها وإسناد كل واحدة منها إلى وحدة من وحدات التنظيم.
- ✓ اختيار موظفين مؤهلين للقيام بالأعمال في كل تخصص.
- ✓ تجنب التخصص المفرط الذي يؤدي إلى تفتيت العمل ومن ثم فقدان الارتباط بين أجزاءه مما يؤثر على الروح المعنوية للموظفين ويفقدهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.

٣- مبدأ وحدة القيادة (أو وحدة الأمر):

- ✓ ضرورة وجود رئيس واحد لكل موظف يتلقى التوجيهات والتعليمات منعاً للتعارض.
- ✓ في بعض الحالات التي يتطلب الأمر فيها أن يكون للموظف أكثر من رئيس مثل: المعلم الذي يرأسه ويوجهه مدير المدرسة والمشرف التربوي، فإنه يتعين تحديد دائرة اختصاص كل منهما تجنباً للازدواجية في التوجيهات.

٤- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

- ✓ يجب ألا يُحمَّل الموظف مسؤولية إلا بقدر ما أعطي من سلطة، وحتى تكون المحاسبة على حق يجب أن يخول من الصلاحيات ما يكفل حسن أداء واجباته .
- ✓ السلطة في مجال الإدارة هي الحق القانوني الذي يمنح للموظف من أجل إنجاز مسؤوليات محددة، وعلى ذلك فإن السلطة من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم الإداري.
- ✓ المسؤولية في مجال الإدارة هي الواجبات، والالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتي يتعين

على من يشغلها أن يقوم بها في الوقت والمكان المحددين. والسلطة تقابل المسؤولية بمعنى أنه إذا كانت السلطة تتدرج من أعلى إلى أسفل فإن المسؤولية ترتقي من أسفل إلى أعلى.

- ✓ السلطة والمسؤولية عاملان متقابلان يؤدي التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة، وهذا هو مبدأ ضرورة تعادل وتكافؤ وتناسب السلطة والمسؤولية.

٥- مبدأ تدرج السلطة:

- ✓ مبدأ التدرج في السلطة يعبر عن العلاقة التي تقوم بين الرئيس والمرؤوس، والمتدرج من أعلى المستويات حتى القاعدة دون تخط، أو تداخل. وهذا التدرج يعد من أهم المقومات الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري.
- ✓ في التنظيم التعليمي تبدأ السلطة من وزارة التعليم التي تصنع السياسة التعليمية، ثم تتدرج إلى الإدارات أو التعليمية، حتى تصل إلى مستوى المدارس.
- ✓ تتدرج السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل يحقق تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ومبدأ نقل وتخويل الصلاحيات من القمة إلى القاعدة (مواقع العمل الميداني) وهو ما يعبر عنه بمبدأ تدرج السلطة.
- ✓ الخرائط التنظيمية التالية توضح التسلسل الهرمي الإداري وتوضح العلاقات الرسمية داخل المؤسسة. ويظهر الشكل(٣) خريطة تنظيمية للمشرف ومجموعة العمل معه، وهذه الخريطة توضح التالي:

١- المشرف (أ) هو المسئول عن المرؤوسين (ب-ج-د-هـ-و).

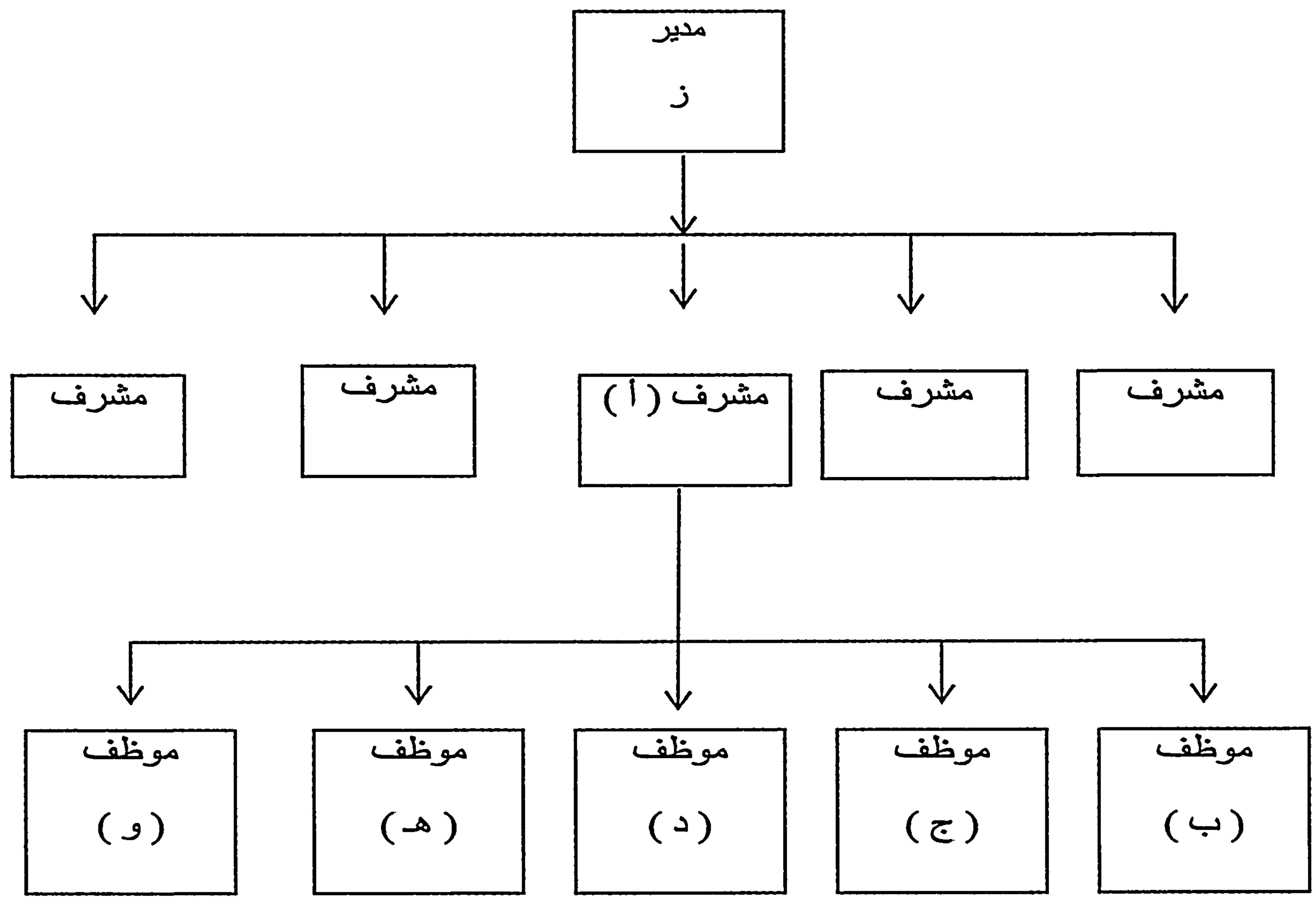
٢- المشرف (أ) هو واحد من عدد من المشرفين المسئولين أمام المدير(ز).

٣- المرؤوسين(ب إلى و)يتلقون إرشاداتهم وتوجيهاتهم من المشرف (أ)

٤- إذا أراد المرؤوسون (ب إلى و) الاتصال بالمدير (ز) فإن عليهم القيام بذلك من خلال المشرف(أ).

٥- المدير (ز)يحمل المشرف (أ) مسؤولية أداء المرؤوسين (ب إلى و).

٦- إذا أراد المدير (ز) إعطاء إرشادات وتوجيهات إلى أي من المرؤوسين (ب إلى و) فإنه ينبغي أن يقوم بذلك من خلال المشرف (أ) أو بالتنسيق معه.



الشكل (٣) خريطة تنظيمية للمشرف ومجموعة عمل

هكذا ينبغي أن تسير الأمور في هذا التنظيم. فإذا أراد المدير السيطرة الكاملة على مجال مسؤوليته العملية ينبغي عليه إتباع هذه المبادئ الأساسية، وعندما لا تحترم خطوط السلطة فإن ذلك يتسبب في الفوضى التي تولد عدم كفاءة وإحباطاً أثناء العمل .

٦- مبدأ تفويض السلطة :

- ✓ يعد تفويض السلطة من الضروريات التي تتطلبها وظيفة التنظيم.
- ✓ التفويض يعني أن يعهد الرئيس بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية النهائية من الرئيس إلى المرؤوس .
- ✓ لا يصح قيام المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له بذلك في قرار التفويض الصادر إليه.

٧- مبدأ نطاق الإشراف:

يعبر عن المدى الذي يستطيع فيه الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مجموعة من المرؤوسين ويحدد بعدد المرؤوسين، الذين يتبعون لرئيس واحد.

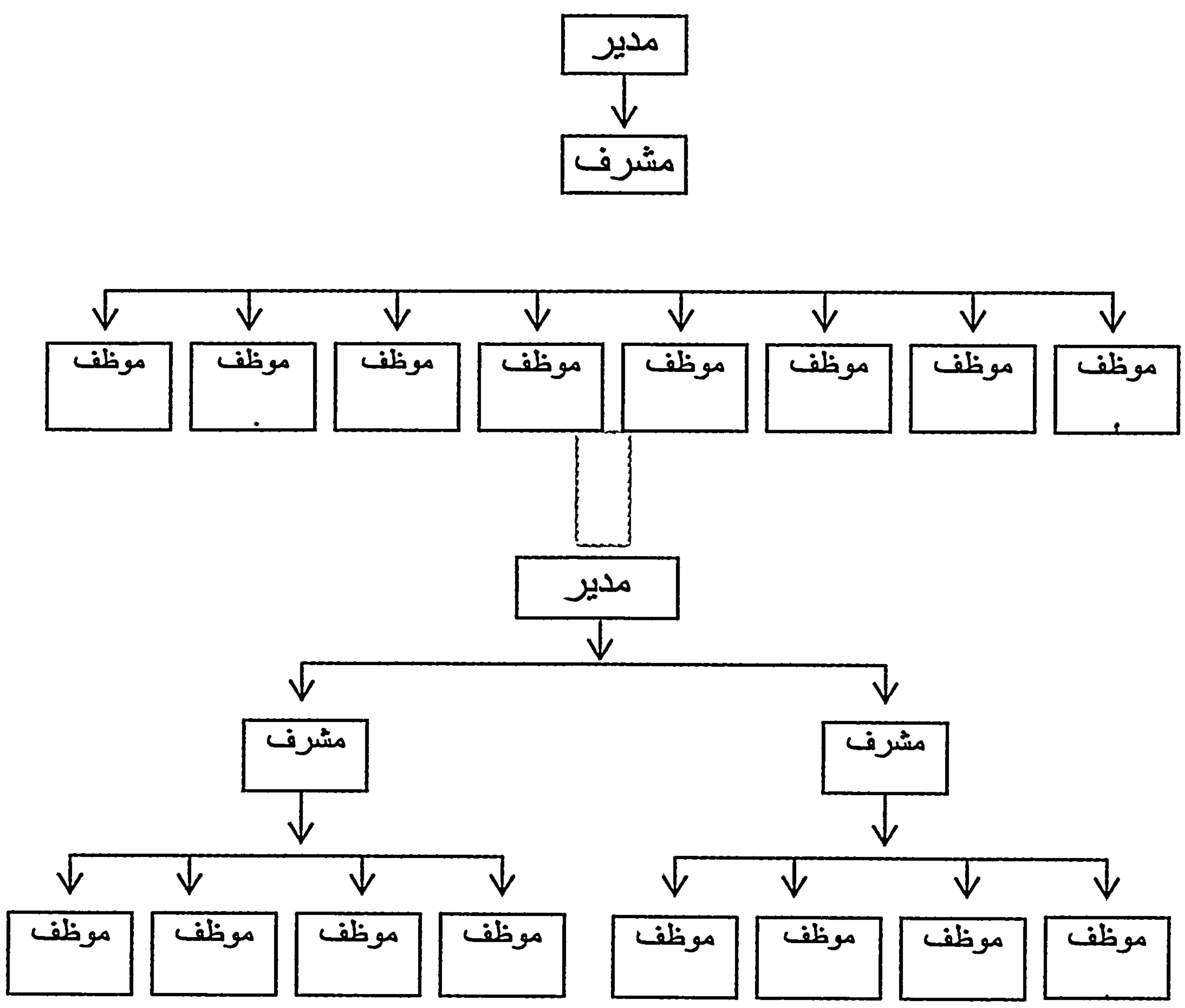
ويتوقف تحديد نطاق الإشراف على:

- طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون .
- وقدرة الرئيس من حيث تأهيله وخبرته بالعمل.
- قدرة المرؤوسين وقرب وبعد الموظفين عن الرئيس .

✓ يجب الملائمة بين نطاق الإشراف وبين طول خط السلطة المناسب الذي يكفل سهولة الإجراءات وانسيابها، وسهولة الاتصال.

✓ كلما اتسع نطاق الإشراف كلما قلت المستويات الإدارية أي قصر خط السلطة والعكس صحيح، انظر الشكل رقم (٤).

في الشكل رقم (٤) يوضح مشرف ذو نطاق رقابي واسع نسبياً حيث يرأس عدد (٨) موظفين ويمكن تضييق نطاق الإشراف بإضافة مشرف آخر وفي هذه الحالة تم زيادة مستوى إداري جديد.



الشكل (٤) تضييق نطاق الإشراف بإضافة مشرف جديد

٨- مبدأ التوازن والمرونة:

عند بناء الهيكل التنظيمي نحتاج إلى تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وبين المركزية واللامركزية، وبين نطاق الإشراف، وطول خط السلطة، وبين أهداف المنظمة وحاجات العاملين، وبين الأهداف العامة والأهداف الفرعية.

❖ أنواع التنظيم:

تنقسم التنظيمات في الجهاز الإداري إلى قسمين أساسين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وسوف يتم مناقشة كل من هذين التنظيم بشيء من التفصيل على النحو التالي:

■ **التنظيم الرسمي:**

التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يستند أساساً على المركز الرسمي لشاغل الوظيفة. يهتم التنظيم الرسمي بتحديد وحداته الإدارية المختلفة التي تعبر عنها الخرائط الرسمية، والتي تعطي فكرة واضحة عن أجهزة التنظيم الرئيسية، والمعاونة ومستوياتها. الخرائط في التنظيم الرسمي تحدد مدى الترابط بين هذه الأجهزة وتوضح خطوط السلطة، ومستوياتها، وحدود المسؤولية، كما تحدد أهداف التنظيم، وحدود اختصاص قادته، ونطاق إشرافهم، وقنوات الاتصال الرسمية بين وحدات التنظيم المختلفة.

من أبرز ما يواجه القادة مشكلة بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية، والوحدات الاستشارية داخل التنظيم ففي المدرسة مثلاً: تكمن المشكلة في بناء علاقات وطيدة بين المدير والمعلمين هدفها الارتقاء بالعمل في التنظيم الرسمي لذا يتم دائماً طرح السؤال التالي:

هل يستمد القائد قوته من مركزه الوظيفي أم من قبول المرؤوسين لسلطته واستجابتهم له؟

للإجابة على هذا السؤال يلزم إدراك التالي:

١- **نظرية السلطة الرسمية:** والتي ترى بأن سلطة القائد مستمدة من مركزه الوظيفي في التنظيم، وللقائد حق التصرف لإجبار المرؤوسين على امتثال أوامره سواء كان ذلك بالإقناع أم بالإكراه ولعل هذه النظرية تعكس المفاهيم الإدارية الكلاسيكية التي يتم مناقشتها في المدرسة العلمية في الإدارة والتي تهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامها بالعاملين .

٢- **نظرية السلطة المقبولة:** يرى أنصار هذه النظرية ومعظمهم من الكتاب السلوكيين أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة، مما يجعل التعليمات تطبق من القاعدة إلى القمة، وتكون نابعة من المزاولة الفعلية، وتبنى على الفهم

المتبادل بين العاملين ورغباتهم في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن هذه التعليمات يلتزم بها المرؤوسون طواعية واختياراً دون إجبار أو إكراه. ويرى أنصار هذه النظرية أن سلطة القائد تتحدد بمقدار تقبل المرؤوسين لهذه السلطة .

- ✓ ويمكن الجمع بين النظريين بالقول: إن القائد الرسمي يستخدم التأثير والاستمالة وسيلة لتحقيق الأهداف، ويستعين بالحوافز الإيجابية، إلا أنه يلجأ أحياناً إلى الاستعانة بالحوافز السلبية والتي تتمثل في المساءلة والعقاب وذلك حسب متطلبات الموقف.
- ✓ **ينبغي لمدير المدرسة في ضوء ما سبق أن يمارس تأثيره من خلال سلطته الرسمية المخولة من مركزه ومن خلال سلطة الغيررسمية التي يكتسبها من مرؤوسيه من المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة .**

■ **التنظيم غيرالرسمي:**

ويقصد بالتنظيم غير الرسمي ذلك التنظيم الذي يقوم على شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي. وهذه الشبكة لا يوجدها التنظيم الرسمي، وإنما تنشأ وتتطور تلقائياً من التفاعل الاجتماعي بين العاملين واتصال بعضهم بالبعض الآخر.[١٣]

وتتعدد أسباب ظهور هذا التنظيم، ولعل من أهمها :

أ- سوء البناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة ومن مظاهر ذلك على سبيل المثال:

- ✓ فشل القيادة الرسمية أو عدم قدرتها على نقل أو إعفاء بعض الموظفين غير الأكفاء.
- ✓ تعقد شبكة الاتصالات الرسمية .
- ✓ عدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات .
- ✓ انعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل .

الضغوط السياسية في المجتمع .

- ✓ إحاطة بعض الموظفين بالقائد الرسمي وتوجيهه حسب ميولهم .

■ **التنظيم الرسمي الإيجابي والتنظيم الرسمي السلبي .**

متى يكون التنظيم غير الرسمي إيجابياً ؟ ومتى يكون سلبياً ؟

يتضح أن التنظيمات غير الرسمية تستهدف إشباع حاجات أعضائها وتحقيق أهدافهم والتي غالباً ما تعجز القيادة الرسمية عن تحقيقها. وغالباً ما تكون هذه التنظيمات تعمل ضد أهداف المؤسسة، أو تسير في اتجاه لا يتمشى مع أهداف التنظيم الرسمي فهي في هذه الحالة سيكون لها أثر سلبي على المؤسسة. ولكن يجب القول إن التنظيمات الغير رسمية ليست كلها

شراً مطلقاً فقد تكون هذه التنظيمات إيجابية، ولها فوائد كثيرة إذا أحسن توجيهها لخدمة التنظيم الرسمي وتحقيق أهدافه ومن هذه الفوائد :

- ✓ المساعدة على سد الفراغ الذي عجز عنه التنظيم الرسمي .
- ✓ المساعدة على سد النقص في كفاءة القائد .
- ✓ فتح قنوات اتصال غير رسمية لإنجاز المهام.

مدير المدرسة كقائد تربوي ينبغي أن يستغل مثل هذه التنظيمات في صفوف المعلمين فيوجهها لخدمة المدرسة بتفويض بعض الصلاحيات للقادة غير الرسميين مستغلاً مكانتهم القيادية كل فيما يخصه، ويراعى ذلك عند تخطيطه لإنجاز أي مهمة يريدها، ولن يتأتى له ذلك حتى يحقق تعاوناً مثمراً مع قيادات هذه التنظيمات غير الرسمية عن طريق :

- ✓ احترامه لمفاهيم تلك المجموعات وتقاليدها .
- ✓ التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ومحاولة توجيه الأخيرة لصالح التنظيم.
- ✓ إعطاء تلك المجموعات فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار .
- ✓ إيجاد الإحساس لدى أعضاء تلك المجموعات بأهمية الوظائف التي يشغلونها .
- ✓ استخدام الحوافز والمغريات .

في الختام يجب التأكيد على أن المقصود بالتنظيمات الغير رسمية تلك المجموعات التي تشعر أنها لم تعطي حقها الكامل في العمل وتطرح وجهات نظر مختلفة لإثبات وجودها وذلك في ضوء الإطار العام لعمل المدرسة وأهدافها.

❖ الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي: هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأقسام في المؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. (٣) وأساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر، وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة المهام تتركز في يده السلطة والمسؤولية.[٤]

وهناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة على أن خط السلطة يجب أن يكون أقصر ما يمكن،

لتقليص عدد المستويات الإدارية، وهذا يرتبط إلى حد كبير بنظام الإشراف، فكلما كان نطاق إشراف الرؤساء ضيقاً زاد عدد المستويات الإدارية كما سبق إيضاحه.

■ **أنواع الهياكل التنظيمية :**

يمكن الحديث عن نوعين من الهياكل التنظيمية هما:

١- التنظيم الكلاسيكي وله ثلاثة أنواع :

أ- التنظيم التنفيذي: وهو أقدم أنواع التنظيم ويسمى الرتبوي أو الرأسي، ويستخدم في المنشآت العسكرية، والعلاقة فيه رأسية .

ب- التنظيم الوظيفي: ويقوم على أساس مَن التخصص في تقسيم العمل، وهو يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل .

جـ- التنظيم التنفيذي الاستشاري: وهو يحاول تحقيق مزايا التنفيذي والاستشاري معاً ويقوم على الاستعانة بالاستشاريين لتقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذي يملكون السلطة التنفيذية .

٢- التنظيم العضوي: ويسمى بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النموذج تحدد أهداف كل وحدة إدارية النتائج التي يجب تحقيقها، ويمنح للمدير حرية التصرف داخل إدارته [٣].

أشكال الخرائط التنظيمية :

هناك خمسة أشكال شائعة لتصوير الخرائط التنظيمية هي.

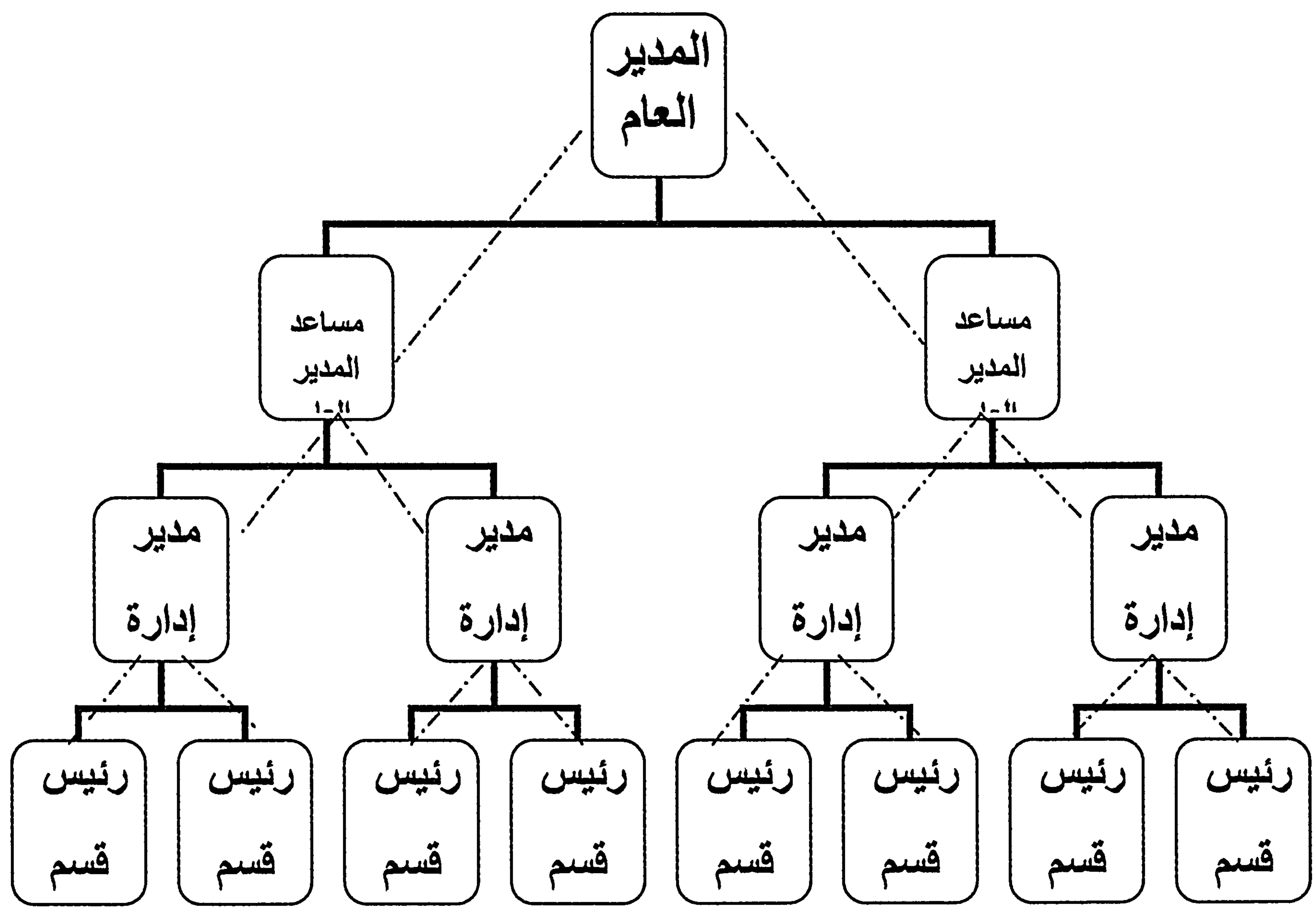
- ✓ الطريقة الهرمية الرأسية .
- ✓ الطريقة الهرمية الأفقية .
- ✓ الطريقة المستطيلة .
- ✓ الطريقة الدائرية المنتظمة.
- ✓ الطريقة الدائرية غير المنتظمة.

ومع ذلك فإن مصممي الخرائط التنظيمية يبتكرون مع مرور الوقت أشكالاً جديدة منها، وسوف نستعرض الطريقة الهرمية الراسية لإعطاء فكرة عن هذه الأشكال.

■ **الطريقة الهرمية الرأسية :**

هي طريقة تقليدية لرسم الخرائط التنظيمية، حيث ترتب وحدات التنظيم أسفل بعضها، وتقع المستويات العليا في اتجاه قمة الهرم. وغالباً ما يتألف هذا النوع من الخرائط التنظيمية

من مجموعة مثلثات، كل منها يوضح علاقة السلطة بين كل وحدة إدارية والوحدات التابعة لها، ومن أبرز مميزات هذه الطريقة، أنه يمكن الاستدلال بها على ترتيب الوظائف ودرجاتها المالية إن وجدت مثل هذه الدرجات في المنظمة، وخطوط السلطة تكون واضحة في هذه التصاميم، والتدرج فيها ظاهراً، والعلاقات الوظيفية بين الأجهزة معبر عنها بخطوط رأسية أو أفقية مثل ما هو موضح في الشكل رقم (٥).



شكل (٥) يوضح الخريطة الهرمية الراسية

❖ السلطة والمسؤولية :

■ **السلطة :**

هي الحق النظامي في إصدار الأوامر وممارسة القوة في إجبار الآخرين على تنفيذها [٣].

- للسلطة الإدارية أنواع هي :
- السلطة التنفيذية وهي السلطة الآمرة، التي لها الحق في إصدار الأمر .
- السلطة الاستشارية وهي سلطة تقديم المشورة .
- السلطة الوظيفية وهي التي يمارسها مدير العمل في المنشأة .
- سلطة اللجان وهي ما تتخذه اللجان من قرارات.

وعند مقارنة السلطة بالنفوذ نجد ان السلطة لها الحق في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل والتي تجبر المرؤوسين على اتخاذ أنماط سلوكية معينة إلزاماً، أما النفوذ فهو التأثير على سلوك الآخرين التزاماً وليس إلزاماً (وهو ما يطلق عليه السلطة غير الرسمية). والقائد الناجح هو الذي يجعل مرؤوسيه ينفذون التعليمات التزاماً وليس إلزاماً .[١٢]

■ **المسؤولية :**

هي تعهّد المرؤوس بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينه معهودة إليه بأقصى قدراته، فالمدير في المدرسة يمتلك السلطة وهو مسئول أمام إدارة التعليم عن هذه الأعمال الموكلة إليه، والعاملون معه مسئولون أمامه عن أعمالهم، وله الحق أن يسألهم عن مدى نجاحهم في إنجاز هذه الأعمال.

❖ التفويض :

قبل الحديث عن التفويض يلزم الإشارة إلى المركزية واللامركزية في عمل مدير المدرسة .

المركزية : تمركز السلطة في أيدي المسئولين في المستويات الإدارية العليا.

اللامركزية : هي تقسيم العمل الإداري وتعيين وظائف محددة للمسئولين في المستويات المختلفة من المؤسسة، وتفهم اللامركزية بالإجابة على السؤال التالي: ما هو مقدار العمل الإداري الذي يمكن للمسئول الاحتفاظ به لنفسه والمقدار الذي يمكن تحويله إلى مرؤوسيه ؟ [١٠]

إن تفويض السلطة لا يعني التخلص منها، أو التنازل عنها وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت، من مرؤوسيه، وإعادة تفويضه لآخرين على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسؤولية تجاه أعمال

من يفوضهم فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المدير مسئولا أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكولة إليه وفاعليتها (٧).

■ **مفهوم التفويض :**

حسب المفهوم العام يمكن تعريف التفويض بأنه تعيين سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى ممكن، وبشكل عملي هذا يعني أن تعطى صلاحية اتخاذ القرار للمرؤوسين الذين يستطيعون القيام بها. و هكذا فلا يمكن للرئيس أن يفوض إلى شخصا آخر غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يحتم بذلك أن يكون لدى الرئيس فكره جيدة عن مهارات المرؤوسين وقدرتهم على تحمل المسؤولية .

المبدأ الذي يقف وراء عملية التفويض يفيد بأن المديرين غير فاعلين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم مرتبة اتخاذها. و هذا يعني أن الموظفين لا تتم الاستفادة منهم بشكل تام، مما يؤدي إلى جعل كل السلطة الإدارية الآمرة غير فعالة أيضا.

■ **أسس التفويض الفعال:**

عند تفويض المدير بعض المهام للمرؤوسين، فإن المسؤولية النهائية لا يمكن تفويضها، فالمدير ما زال مسئولاً أمام رئيسه عن أداء تلك المهام، فإذا لم يتم أداؤها بشكل سليم فإن اللوم النهائي يقع على المدير لا على المرؤوس. لكن المدير يمكنه - بل وينبغي - أن يحمل المرؤوس المسؤولية، بشرط أن يتم إتباع مبادئ التفويض الصحيحة. إن فهم العلاقة بين التفويض والسلطة يتضح من الفرق بين المسؤولية والمسؤولية النهائية.

■ **مقترحات للتفويض الفعال:**

يمكن تلخيص أسس التفويض الفعال في النقاط التالية:

١- تحدد النتائج المتوقعة.

٢- توضيح السبب من وراء التفويض.

٣- إعطاء السلطة اللازمة لتنفيذ المهمة.

٤- إعلام الغير عن التفويض.

٥- الثقة بالمرؤوسين.

٦- تجنب تفويض المهام البسيطة فقط.

٧- تقبل انجاز العمل بطريقة مختلفة.

٨- تجنب التفويض بشكل اعتباطي .

٩- تجنب النمط الاستبدادي في التفويض.

١٠- تجنب تفقد المرؤوسين بشكل مستمر لمعرفة كيف تسير الأمور.

١١- تجنب ادعاء الإداري لنفسه إنجازات مرؤوسيه.

١٢- تجنب إثقال الإداري مرؤوسيه بالأعمال.

■ **التفويض ومبدأ الاستثناء :**

مبدأ الاستثناء عاملٌ مهمٌ في عملية التفويض، ويرى هذا المبدأ أن القرارات الروتينية ينبغي أن يتخذها المرؤوسون، بحيث يترك للمدير فقط القرارات الاستثنائية الفريدة. يمكن للمدير أن يبلغ المرؤوسين بأنه طالما أن القرارات تلاءم مستوياتهم فيمكنهم اتخاذ القرارات بأنفسهم وما يخالف ذلك يجب أن يرجع إليه للبت فيه .

■ **الممارسة الصحيحة للتفويض:**

التالي عرض لبعض الممارسات التي يجب مراعاتها في عملية التفويض :

١- لا ينبغي أن ينظر إلى التفويض على أنه طريقة للتخلص عن الأعباء الشخصية، فالإداريون الذين يستخدمون التفويض كوسيلة لتجنب المسؤولية سيجدون بسرعة أن مرؤوسيهم سيشعرون بمقت شديد لعملية التفويض، فهو ليس وسيلة للتخلص من المهام الثقيلة غير المرغوبة، وهذا لا يعني ألا يتم تفويض مثل هذه المهام، ولكن يشعر المرؤوسون بالنفور من المهام المزعجة والمتعبة، خاصة إذا علموا أن المدير يفوضها لهم لهذا السبب بالذات.

٢- التفويض لا ينبغي أن يستخدم بحيث يجعل المدير حراً متفرغا، ومع أن التفويض يمكن استخدامه كوسيلة للحصول على وقت فراغ، غير أن هذا الوقت يجب أن يستخدم بشكل بناء للقيام بعمليات إدارية فكرية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وغيرها من الأعمال الإدارية. فإذا صرف المدير الوقت الأكبر على جوانب روتينية، فإن الجوانب الإدارية الأساسية تبقى ناقصة، وهنا يمكن لعملية التفويض أن تجعلك مديراً أكثر فعالية وذلك لأن لديك وقتاً أكبر للقيام بالأعمال الأساسية التي لا يمكن تفويضها.

٣- ليس التفويض بحد ذاته طريقة للتغلب على النقص في عدد الموظفين فالتفويض يمكن أن يكون أداة مفيدة في استخدام الموظفين بفعالية أكبر، لكن العملية تتعلق أكثر بنوعية المهام المفوضة بدلاً من كميتها. فإذا استخدم التفويض للقضاء على النقص الموجود في عدد الموظفين، فستكون النتيجة أن يحمل المرؤوسون أكثر من حصتهم في العمل وبالتالي ستتأثر الإنتاجية ونوعيتها.

٤- يتطلب التفويض الفعال أن يمضي الرئيس وقتاً كافياً في تدريب المرؤوس للقيام بالمسؤوليات المفوضة، وكثيراً ما يفضل الرؤساء ألا يخصصوا هذا الوقت على أساس أنه من الأسرع لو يقومون بها بأنفسهم وهذا يعتبر خطأ.

٥- بعض الإداريين يحبون أن يعرفوا كل شيء يجري في مكان العمل، فإذا حدث شيء لا يعرفون عنه فإن ذلك يجعلهم غير مرتاحين، هؤلاء الرؤساء هم مفوضون غير جيدين، لأنهم بذلك يبطلون العديد من الفوائد الناتجة من عملية التفويض. أحد الأشياء التي ينبغي أن يستعد لها الرئيس هو أن يقبل بأن التفويض الفعال يعني أنه ليس في الإمكان أن يكون مشاركاً في كل شيء يجري من حوله. ينبغي على الرؤساء أن يكونوا مستعدين للثقة بمرؤوسيهم وتركهم يقومون بمسؤوليات وظائفهم بأنفسهم.

٦- عندما يقوم الإداري بتفويض مهمة ما فإنها ستنفذ بطريقة مختلفة عما لو قام بها بنفسه. يمكن أن يتحقق الهدف النهائي لكن عملية أداء المهمة ستكون مختلفة، حتى ولو تحقق الهدف يمكن أن تبدو النتيجة مختلفة بسبب الوسائل المستخدمة، ويحتاج الأمر تقبل الرؤساء لهذه الاختلافات.

■ مزايا ومساوئ التفويض:

للتفويض العديد من المزايا كما أن له جوانب سلبية إذا ما تم استخدامه بطريقة غير فعالة والتالي عرض لمزايا ومساوئ التفويض:

أولاً: المزايا:

إذا استخدم التفويض بشكل مناسب فله فوائد عديدة للمدير وللموظف والمنظمة وفيما يلي بعض أهم هذه الفوائد:

١- **التدريب:** يمكن أن يكون التفويض أداة ممتازة للتدريب، فليس هناك طريقة أفضل لتعليم الناس كيف يتم القيام بالمسؤوليات من أن نجعلهم يقومون ببعضها.

٢- **زيادة وقت الإداري:** يحتاج الإداريون دائماً إلى مزيد من الوقت لإدارة عملياتهم. والمفوضون غير الجيدين يصرفون وقتاً كبيراً في القيام بمهام تنفيذية بدلاً عن المهام الإدارية، أي أنه بسبب عدم إدارة العمليات بشكل جيد، يجد الإداري نفسه أن عليه أن يصرف وقتاً أكثر في القيام بالمهام التنفيذية (ويشار إليها أحياناً بإطفاء النيران). ولسوء الحظ يتفاخر الكثير من الإداريين بأسلوب الطوارئ الذي يستخدمونه في الإدارة، بينما في الحقيقة (إطفاء النار) هي أحد ملامح الإدارة الضعيفة [٨].

٣- **إتمام العمل بشكل أفضل:** عند تفويض المرؤوس بإنجاز عمل معين فإنه يصبح أكثر حماساً للعمل لأن ذلك يعني تحدياً أكبر بالنسبة إليه من الإداري الذي ربما يعتبره مجرد روتين. وبما أن الرضى يؤثر في النتائج فإن بإمكان المرؤوسين تحقيق نتائج أفضل من تلك التي يحققها المدير لو قام هو بالعمل.

٤- **تحسن الاتصال النازل:** يتطلب التفويض الفعال من الإداري أن يصرف وقتا كبيراً مع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة. كل ذلك يزيد كمية الاتصالات بينهما بشكل كبير. فمعرفة المهام وأهدافها وعلاقتها بأهداف القسم والحصول على المعلومات الضرورية لإتمام المهام توفر عنصراً للاتصال من شأنه أن يحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

٥- **زيادة الرضا الوظيفي:** يمكن للتفويض الفعال أن يكون له أثر إيجابي على معنويات الموظف، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس و المرؤوس، كل ذلك يمكن أن يساعد على تطوير المعنويات.

ثانيا : مساوئ التفويض :

هناك عدة مساوئ للتفويض نوجزها في الآتي :

١- **الوقت للتدريب:** يتطلب التفويض الفعال أن يمضي المشرف وقتاً كافياً في تدريب المرؤوس للقيام بالمسؤوليات المفوضة، مما يجعل بعض المديرين والمشرفين يتخاذلون في تدريب المرؤوسين ظناً منهم أن هذا الوقت يذهب هدراً فعندما يفوض الموظف مهمة ما فإنه ينبغي أن تدريبه على تلك المهمة فيتطاولون المدة ويقومون بالمهمة بأنفسهم، وهذه سياسة خاطئة فلو أنهم صرفوا هذا الوقت في التدريب لتم تعويض هذا الوقت أضعافاً مضاعفة(٦).

٢- **الابتعاد عن الموقف العملي:** المفوض الجيد هو من يزرع الثقة في مرؤوسه ويتركه يقوم بمسؤولياته بنفسه، ولكن هناك من المشرفين من يحب أن يعرف كل شئ، يجري في مكان العمل، وبذلك يبطل العديد من الفوائد لعملية التفويض.

٣- **تنفيذ المهام بطريقة مختلفة:** تفويضك للمهمة يعني أن الهدف سيتحقق ولكن بالطريقة التي تناسب المرؤوس وقد تكون النتيجة مختلفة قليلاً عما لو كنت أنت منفذها فالأمر بحاجة لمشرفين وقياديين ديمقراطيين. فمن المستحيل أن يقوم شخص بالمهمة بنفس الطريقة التي يقوم بها غيره.

وتظهر هذه المشكلة واضحة إذا كان المشرف أو المدير يشرف على عمل كان يقوم هو به عندما كان موظفاً تنفيذياً، فكلما كان المشرف ماهراً في عمله من قبل كلما ازدادت رغبته في أن يقوم المرؤوسون بالعمل بنفس الطريقة، وهذه المواقف تتطلب جهداً وتحملاً من المشرف عند تفويضه لبعض المهام.

❖ اللجــان:

استخدام اللجان في الأعمال الإدارية أمر شائع ولا يتوقف عند طبيعة المنظمة أو العمليات التي تمارسها. ولكن الملاحظ أنه كلما زاد حجم المنظمة وتعددت عملياتها ومشاكلها كلما ظهرت الحاجة الملحة إلى استخدام اللجان والاستعانة بخبرات أعضائها لمجابهة بعض المواقف الطارئة. ولعل العمل الحكومي يمثل مجالاً خصباً لاستخدام اللجان، فما من مشكلة تظهر، أو أمر مستجد يحدث حتى يسارع رئيس هذا الجهاز بتشكيل لجنة، أو لمعالجة الظرف الجديد. واللجان ظاهرة تتميز بها معظم المنظمات سواء الحكومية، أو الخاصة، الكبيرة والصغيرة حجماً، التعليمية، أو الصناعية. واللجان تنتشر أيضاً في جميع المستويات الإدارية، ففي الجهاز الحكومي قد نجد اللجان في إطار مجلس الوزراء والوزارات والمؤسسات الحكومية، بل وفي مستوى الإدارات داخل المؤسسات والوزارات. فهناك على سبيل المثال عدة لجان عليا في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية منها اللجنة العليا للتعليم، اللجنة العليا للقوى العاملة، اللجنة العليا للإعلام .. وداخل كل مؤسسة قد تتواجد عشرات اللجان العاملة.

تعريف اللجنة: تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) تشكل رسميا من قبل الإدارة لمعالجة مشكلة محددة أو عدة موضوعات لها أهمية خاصة للإدارة.

سلطة اللجان: طبيعة أعمال اللجان تثير بعض الجدل حول سلطاتها. فبعض اللجان تمارس وظائف إدارية والبعض الأخر لا يمارس ذلك. وتتخذ بعض اللجان قرارات والبعض لا يملك سلطة اتخاذ القرار وإنما يكتفي بالبحث في مشكلة أو موضوع تاركاً اتخاذ القرار لسلطات أعلى. كذلك فإن بعض اللجان قد تمنح سلطة طرح الاقتراحات والتوصيات للإدارة التي قد توافق عليها أو ترفضها، والبعض الأخر لا يملك أكثر من أن يجمع المعلومات ثم يعيد عرضها للإدارة في شكل سهل ومختصر، وهذه ما تسمى عادة (بلجان تقصي الحقائق).

أنواع اللجان: اللجان قد تكون تنفيذية إذا كان لها حق اتخاذ القرار وطلب تنفيذه من المرؤوسين وقد تكون استشارية إذا كان وضعها الإداري مجرد تقديم الاستشارة والنصح إلى الإدارة، وقد تكون دائمة أو غير دائمة.

■ **مميزات تشكيل اللجان:**

هناك العديد من المزايا لتشكيل اللجان بأنواعها المختلفة منها:

١- **الحصول على الرأي الجماعي:** فالمشكلة التي تتعرض للفحص والتمحيص والدراسة من قبل مجموعة من الأفراد يتمتعون بخبرات وتخصصات متنوعة، أفضل من تلك التي تخضع لتقدير ورأي شخص واحد.

٢- **الموضوعية في اتخاذ القرار:** فحينما تقرر الإدارة مثلاً تشكيل لجنة للنظر في ترقيات الموظفين أو منحهم مكافآت مادية، فإن ذلك يمنع التأثيرات شخصية، أو استغلال لسلطة في التوصية بترقية أو منح مكافآت للمقربين إليه ويحجبها عن آخرين قد يكونون أحق بهذه الترقيات أو المكافآت.

٣- **شمولية التمثيل:** إن تحقيق لتوازن في أعمال المنظمة قد يتطلب أن يكون تشكيل اللجنة ممثلاً لجميع القطاعات المهمة فيها دون تفصيل لقطاع عن آخر.

٤- **التنسيق:** نظراً لانشغال المديرين و لرؤساء بممارسة نشاطاتهم وعملياتهم اليومية فإنهم قد لا يمتلكون الوقت لكافي لمراجعة الخطط وتقويمها. وهنا يكون تشكيل لجان متخصصة لهذا الغرض البديل الأفضل ليحقق التنسيق المطلوب في أعمال الإدارات فيما يتعلق بتطبيق الخطط ومراجعتها وتقويمها، وكذلك في اكتشاف الانحر فات ومعالجتها في الموقع.

٥- **تجميع الخبرة:** إن إحدى مزايا اللجان هي تحقيق الفائدة منها في اتخاذ القرارات التي يعجز عنها شخص واحد.

■ **عيوب استخدام اللجان:**

على الرغم من بعض المزايا لسابقة التي تدعو إلى استخدام اللجان، وعلى الرغم من إن اللجان هي ظاهرة بارزة في كل قطاعات الأعمال والقطاعات الحكومية، إلا أن ذلك لا يمنع القول أن هناك عيوباً لاستخدام اللجان أو الإفراط في تكوينها واستخدامها، ولعل أهم هذه العيوب ما يلي:

١- **ارتفاع التكلفة وضياع الوقت:** يتطلب تشكيل بعض اللجان من قطاعات مختلفة أو ذهابها إلى مواقع متعددة، تكاليف ونفقات مثل مصروفات السفر والإقامة والمواصلات والوقت.

٢- **الحل غير الفعال:** من الانتقادات الشديدة للاستخدام اللجان هو توجهها للحلول الوسط ولعل من دواعي الوصول إلى حل وسط هي عدم رغبة الأعضاء في تحدي آراء الآخرين أو جرح شعورهم، ومن ثم يكون أفضل حل هو الحل الوسط.

٣- **عدم الوصول إلى قرار:** نظراً لطول الوقت الذي قد تتطلبه المناقشة وإبداء الرأي، ونظراً للخلافات الشديدة التي قد تحدث بين الأعضاء فإن اجتماعات اللجان غاباً ما تؤجل إلى أوقات غير مسماة، وتكون النتيجة عدم الوصول إلى قرار أو رأي، أو اتخاذه بعد وقت ومداولات طويلة قد يذهب فيها تأثير القرار.

٤- **التسلط:** أحد العيوب الملاحظة في اللجان هو احتمال انفراد أحد أعضائها بمركز القوة الأمر الذي قد يقضي على فعاليتها والوصول بها إلى رأي فردي يوافق عليه الجميع.

٥- **تعدد المسئولية:** حينما تكون سلطة دراسة مشكلة موزعة على مجموعة من الأفراد تكون أيضاً المسئولية متعددة، ويصبح كل عضو في المجموعة مسئولاً مسئولية جزئية، وهذا يولد شعور لدى كل عضو من أعضاء اللجنة بعدم المسئولية الكلية مما يحد من مشاركتهم الفعالة في المناقشة أو في اتخاذ القرار.(١١)

❖ التنظيم المدرسي الفعال:

المدرسة تنظيمٌ يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التربوية المحددة حسب طبيعة المرحلة ونوعية المدرسة. وهذه الأهداف تحدد في ضوء المنهج، ويقصد بالمنهج كافة الأنشطة التي تستهدف تعليم الطلاب، سواء مورست تلك الأنشطة داخل الصف أو خارجه، داخل المدرسة أو خارجها، ومن هذا المفهوم يظهر الدور الكبير والمسؤولية العظيمة الملقاة على عاتق هذه المؤسسة، وهذا يجعلنا نحدد بعض السمات التي ينبغي أن تكون في تنظيم المدرسة، وكيفية إدارته في جو اجتماعي تربوي ليصل هذا التنظيم إلى تحقيق أهدافه التربوية.(١٢)

■ مقومات تنظيم المدرسة الفعال:

تنظيم المدرسة يجب أن يراعي المقومات التالية حتى يستطيع أن يحقق أهدافه التربوية بفاعلية(٩) :

١- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار جميع العاملين في المدرسة بالانتماء للمدرسة، وحب العمل داخلها والرضا، عن عملهم. فالمدير الناجح هو القادر على إشاعة الألفة بين العاملين داخل المدرسة، ويشجعهم لإبداء آرائهم، والتعبير الحر عن مشكلاتهم.

٢- مراعاة إشراك المعلمين، والتلاميذ في عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم المدرسي، ليصدر ذلك القرار معبراً عن وجهة نظر الأسرة المدرسية.

٣- تفويض السلطات: فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من

أعمال المدرسة وإنما يعطي جزءاً من سلطاته للوكيل ولمشرفي المواد وللمرشد الطلابي، وينبغي أن يعرف كل موظف ما هو مطلوب منه بدقة.

٤- تنمية البرنامج التربوي والتعليمي وتطويره من خلال تنفيذ المنهج بمفهومه الحديث، وجعل الطالب يشارك معلمه في تنفيذ المنهج ويستشيره، وبالتالي يقيِّم المدير المدرس على مدى إسهامه في التنمية الشاملة للتلاميذ لا على أساس المستوى ألتحصيلي في المواد الدراسية.

٥- إحكام الصلة بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بتنظيم مجالس الآباء، والمعلمين، وإشراك الآباء في برامج المدرسة، وإطلاعهم على أهدافها، وسياساتها، وأساليبها في تنفيذ هذه الأهداف.

٦- يجب أن تكون البرامج التربوية متمركزة حول التلميذ، والمنهج، والمجتمع، مع مراعاة المرحلة العمرية التي يمر بها التلميذ وخصائص كل مرحلة، والحفاظ على الفطرة السلمية وتغذيتها بالقيم الدينية [١٢].

٧- زيادة استخدام التقنية التعليمية وإحلال الحاسب الآلي وجميع تطبيقاته التقنية محل العمل اليدوي الروتيني كلما كان ذلك مناسباً، بحيث يشتمل هذا الاستخدام العمليات الإدارية والمالية والإجرائية والتعليمية والمعلوماتية والبحثية.

٨- تغيير طبيعة العلاقة بين المدرسة، والمجتمع المحلي لزيادة التفاعل، والارتباط بينهما وإلغاء الأسوار بين المدرسة، والمجتمع بكل شرائحه، وفئاته والسعي إلى إقامة علاقات مجتمعية بينهما، وبين المجتمع المحلي بكل مؤسساته.

٩- بناء التقويم التربوي الشامل من خلال تبني نظرية الجودة الشاملة التي أساسها «جودة التعليم» ونوعيته العالية، والاعتماد على مبدأ « التحسين المستمر» وفق أعلى معايير الأداء العالي، سواء في التحصيل الدراسي، أو طرائق التدريس، أو أسلوب الإدارة، أو المناهج الدراسية، أو العلاقات المدرسية وغيرها.

١٠- تغيير دور المعلم من توصيل المعرفة إلى دور المرشد، أو المدرب الشخصي وتبني مفهوم (التعليم التعاوني) القائم على مبدأ التعاون بين المعلم والمتعلم، والتعاون فيما بين المعلمين في تحضير الدروس ووضع الاختبارات، ومناقشة كيفية تطوير أساليب التدريس.

١١- تحقيق التكامل في المنهج بين مختلف المواد الدراسية، واعتماد مبدأ التربية المستدامة بحيث يصبح التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، ويصبح لدينا مجتمع مدرسي دائم التعلم فالطالب والمعلم والمدير والأخصائي وولي الأمر جميعهم بحاجة إلى التعليم والتدريب والتنمية.

هوامش الفصل الثامن:

١. بشير العلاق (١٩٩٩): أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .

٢. جيري جراي (١٤١٨): الإشراف مدخل علم السلوك ألتطبيقيي لإدارة الناس ،ترجمة د.وليد هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض .

٣. رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي (٢٠٠١): الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

٤. سيد الهواري (٢٠٠٠): الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.

٥. صالح إمام موسى (١٤٠٥هـ): إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم، دار العلوم، الرياض.

٦. عبد الغني النوري (١٩٩١): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة.

٧. محمد الرضا عبدالرحمن الأغبش (١٩٩٢): تنظيم العمل الإداري في النظام الإسلامي، دار النشر الدولي الرياض .

٨. محمد سليمان المهنا (١٤١٨): واقع الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم والعوامل المؤثرة فيها، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض .

٩. محمد عبدالله آل ناجي (١٤٢٤): الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض .

١٠. محمد كامل المغربي (١٤١٥): السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن .

١١. مدني عبدالقادر علاقي (١٩٩٦): الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السابعة، مكتبة دار زهران، جدة .

١٢. نبيل السمالوطي(١٩٨٦): التنظيم المدرسي والتحديث التربوي، دار الشروق، جدة.

١٣. نواف كنعان (١٩٨٢): القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر،الرياض.

١٤. وليد هوانه وآخرون (١٤٢٢): مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح، الكويت .

الفصل التاسع

التوجيه

- تمهيد
- مبادئ التوجيه
- عناصر التوجيه :
  - القيادة الإدارية
  - التحفيز
  - الاتصال

❖ تمهيد:

من خلال وظيفة التوجيه يتم تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المراد تحقيقها، فالإدارة تخطط لما سوف ينجز وتنظم الموارد البشرية والمادية لإنجاز ما يتم التخطيط له، وتراقب وتقوم مدى بلوغ الأهداف المطلوب تحقيقها ، ولكن تبقى هذه العمليات ساكنة إذا لم يتم توجيه الأفراد لإنجاز ما هو مطلوب إنجازه ، فوظيفة التوجيه هي المحرك الأساسي الذي يبعث الحياة في المؤسسة من خلال تحريك عمل الوظائف الإدارية الأخرى.

وعند توجيه الموظفين للقيام بعمل معين فإنه يلزم الإداري أن يمارس القيادة أي يقوم بقيادة مرؤوسيه نحو تحقيق ذلك العمل. وحتى تتم عملية القيادة يتطلب الأمر دفع وتحفيز المرؤوسين والتأثير عليهم للتوجه نحو تحقيق الهدف. التوجيه وظيفة تتطلب الاتصال بالمرؤوسين إذ لا يمكن أحداث التأثير الذي تتطلبه القيادة من غير ممارسة اتصال فعال بمن تريد توجيههم، ولأن وظيفة التوجيه في جوهرها مرتبطة بالمرؤوسين وكيفية الاتصال بهم وتحفيزهم والتأثير عليهم لذا نجد أن هذه الوظيفة مرتبطة بشكل أساسي بالسلوك الإنساني. وقد ظهر الاهتمام بالعلوم السلوكية Behavior Sciences مثل: علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس في الإدارة من منتصف القرن التاسع عشر، حيث يرجع الاهتمام بالسلوك الإنساني إلى بداية مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد عدد من الباحثين كان في مقدمتهم «Alton mayo».

❖ مبادئ التوجيه:

تنطلق وظيفة التوجيه من مبدأين أساسيين تحددان الإطار العام للعمل الإداري في هذه الوظيفة وهذين المبدأين يمكن عرضهما على النحو التالي:

١- مبدأ وحدة الهدف:

من المعروف أن أي مؤسسة لها أهداف تسعى لتحقيقها، كما أن العاملين بها لكل منهم أهداف خاصة يرغب في تحقيقها وتأتي فعالية القيادة في وظيفة التوجيه لتعتمد على مدى قدرة القائد على إيجاد التجانس والتكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية لموظفيها، بحيث يشعر الموظف أن تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها هي أيضاً تحقيقاً لأهدافه الشخصية.

٢- مبدأ وحدة الأمر :

ويقتضي هذا المبدأ أن لا يكون للموظف أكثر من رئيس، أي أن الموظف يتلقى الأوامر والتوجيهات من مصدر واحد حتى لا تحدث الازدواجية أو التعارض في الأوامر، وحتى يتعمق لدى الموظفين الشعور بالمسؤولية عن نتائج الأعمال الموكلة إليهم.

❖ عناصر التوجيه :

يتضح من العرض السابق أن التوجيه يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية هي :

- **القيادة الإدارية**
- **التحفيز.**
- **الاتصال.**

ورغم تداخل هذه العناصر الثلاثة إلا أنه سوف يتم عرض كل منها في مبحث مستقل.

الفصل التاسع

المبحث الأول
القيادة الإدارية

- مفهوم القيادة
- القيادة والإدارة
- نظريات القيادة
  - أولاً: نظرية السمات في القيادة
  - ثانياً: النظرية السلوكية في القيادة
  - ثالثاً: نظرية القيادة الموقفية
- نماذج دراسة القيادة الإدارية
  - نموذج الأنماط الكلاسيكية في القيادة
  - النموذج المتصل للقيادة
  - نموذج الشبكة الإدارية في القيادة
  - نموذج دورة الحياة في القيادة
- بعض التطبيقات القيادية
- النساء والقيادة الإدارية
- مهارات القيادة الأساسية لمدير المدرسة
- هوامش المبحث الأول

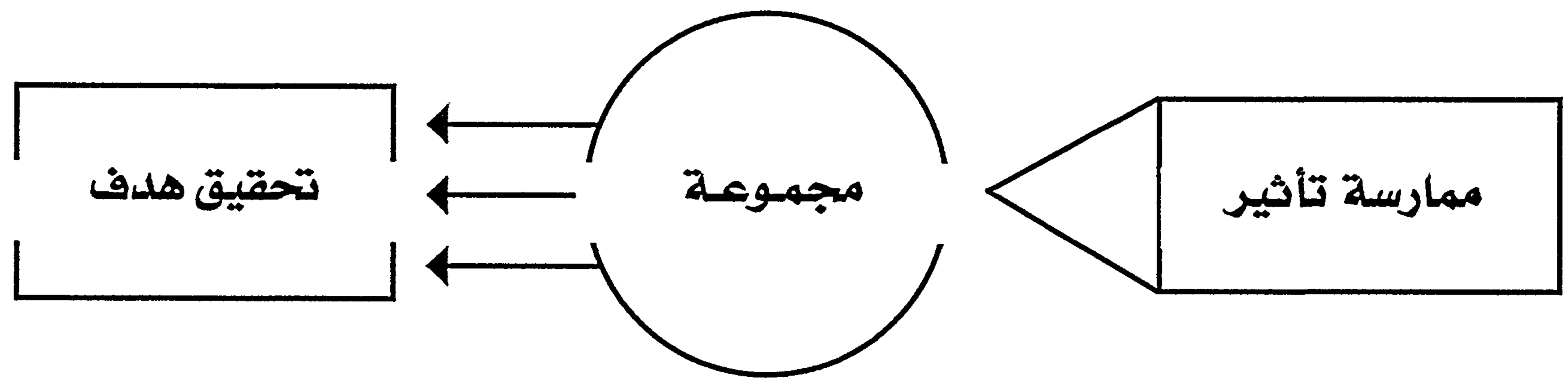
❖ مفهوم القيادة:

استحوذ تعريف القيادة الإدارية على جزء كبير من أدبيات الإدارة، ويلاحظ أن تعاريف القيادة تتفاوت بشكل كبير حسب المنهج الذي استخدم في الدراسة. فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، و آخرين اعتبر القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما نجد الدراسات الحديثة تنظر للقيادة على أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين والتالي عرض لمؤشرات تطور مفهوم القيادة:

- في بداية القرن الماضي ارتبطت القيادة بالشخص الذي يمتلك أكبر قدر من الصفات الشخصية المرغوبة(١٩).
- وجاء مفهوم السلطة الرسمية الذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية. وفي رأي هؤلاء أن السلطة الرئاسية تستطيع بمفردها حمل الجماعة على الخضوع لإرادة القائد تجنباً للمساءلة والعقاب (٥).
- ثم جاء الكتاب السلوكيون في الأربعينيات من القرن الماضي ليوجهوا انتقاداً لأصحاب مفهوم السلطة الرسمية، حيث يعتقدون أن لا مجال له في عالمنا المعاصر، ولا يلقي تأييداً من جانب أصحاب الفكر الحديث. ويقدم أصحاب النظرية السلوكية تعاريف للقيادة مبنية على سلوك القائد وتأثيره على الآخرين، ويرون أن القيادة عبارة عن سلوك الشخص أثناء قيامه بتوجيه مجموعة لإنجاز مهمة محددة (١٥).
- وعندما نأخذ مفهوم التأثير في عمل القائد نجد أن ستوجديل (stogdill) عرف القيادة (على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين) (١٩).
- ونجد فيدلر (Fiedler) في الستينيات من القرن الماضي يقترح تعريفاً مشابهاً حيث يرى: أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة(١٤).
- وفي بداية القرن الحالي نجد هناك اتفاقاً على أن القيادة الحقيقية هي التي تستمد قوتها الفعلية من خلال القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة(٧).
- **وبناء عليه نقدم التعريف التالي للقيادة: القيادة هي العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين، للتأثير على مجموعة، لتحقيق هدف محدد، بوسيلة الإقناع، أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف.**

الشكل التالي رقم (١) يوضح تعريف القيادة، حيث يتضح أن مفهوم للقيادة يحتوي على العناصر التالية:

- القيادة تعتبر عملية.
- القيادة تتضمن ممارسة التأثير.
- القيادة تحدث مع المجموعة.
- القيادة تتضمن تحقيق الأهداف.



الشكل(١) مفهوم القيادة

- إن تعريف القيادة كعملية يعني أنها ليست سمة أو خاصية فقط تكمن في القائد، بل أنها أيضاً حدث انتقالي يحدث بين القائد وأتباعه وتتضمن العملية تأثير القائد في أتباعه وتأثره بهم. كما أنها تؤكد على أن القيادة ليست خطية أو حدثاً ذي اتجاه واحد بل هي حدث تفاعلي إلى حد ما. وعندما تعرف القيادة بهذه الطريقة فإنها تصبح متوفرة لأي إنسان وليست مقتصرة فقط على القائد المعين رسميا للمجموعة.
- تتضمن القيادة التأثير وهي تهتم بالكيفية التي يؤثر بها القائد على الأتباع والتأثير شرط ضروري للقيادة وبدون التأثير لا يمكن أن تمارس.
- تنشأ القيادة فقط في المجموعة، فهي السياق الذي تنبثق منه.
- تتضمن القيادة تحقيق هدف محدد من خلال ممارسة التأثير على المجموعة الذين يكون لهم هدف مشترك. قد تكون هذه المجموعة مجموعة مهمة صغيرة أو جماعة محلية أو جماعة كبيرة تشمل منظمة بكاملها أو أمه.

❖ القيادة والإدارة:

بشكل عام معظم وظائف الإدارة هي فعاليات ترتبط بشكل ثابت بتعريف القيادة، وهناك قواسم مشتركه بين القيادة والإدارة، فالقيادة تتضمن التأثير في الآخرين كما هي الإدارة، والقيادة تتطلب العمل مع الناس وهذا ما تتطلبه الإدارة أيضاً، والقيادة مهتمة بتحقيق الأهداف وكذلك تهتم الإدارة .

لكن القيادة مختلفة أيضاً عن الإدارة. فبينما يمكن إرجاع دراسة القيادة تاريخياً إلى أرسطو، نشأت الإدارة حوالي بداية القرن العشرين مع نشوء المجتمع الصناعي، وحين يتم مقارنة وظائف الإدارة بوظائف القيادة، نرى اختلافا بينهما كما يتضح من جدول(١).

فالوظيفة الرئيسية للإدارة هي توفير النظام والاستقرار في المؤسسة، في حين أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث، أو توليد التغيير والحركة. فالإدارة تدور حول البحث عن النظام والاستقرار بينما تدور القيادة حول البحث عن التغيير البنائي والتكيف. فكما هو مبين في الشكل تتم ممارسة معظم فعاليات الإدارة بشكل مختلف عن ممارسة فعاليات القيادة. فبينما تختلفان القيادة والإدارة في شمولية المجال لكل منهما إلا أنهما ضروريتان معاً. فإذا كانت مؤسسة ما تمتلك إدارة قوية بدون قيادة جيدة فإن إنتاجها قد يكون خانقاً وبيروقراطياً، وبالمثل، إذا كانت المؤسسة تمتلك قيادة قوية بدون إدارة جيدة فإن إنتاجها قد يكون غير ذي معنى أو عبارة عن تغيير من أجل التغيير، لكي تكون المؤسسة فعالة فإنها تحتاج إلى أن تنمي كلاً من الإدارة ذات الكفاءة العالية والقيادة الماهرة معاً.

ويمكن تلخيص الفرق بين القيادة والإدارة بشكل واضح في أن المديرين أناس ينفذون الأشياء بشكل صحيح بينما القادة أناس يعملون الشيء الصحيح أو أن القادة يهتمون بما يجب عمله بينما الإداريون يهتمون بكيفية انجاز ما يجب عمله.

وفي هذا السياق نجد أن المناصرين للتمييز بين القيادة والإدارة يزعمون أن القيادة عبارة عن علاقة تأثير متعدد الاتجاهات والإدارة عبارة عن علاقة سلطة أحادية الاتجاه. ففي حين تهتم القيادة بعملية تطوير الأهداف المتبادلة بين القائد وأتباعه تتجه الإدارة نحو تنسيق الجهود من أجل إنجاز العمل، كما أن القادة والمديرين أنفسهم مختلفون بشكل متميز، فهم بشكل أساسي نوعان مختلفان من الناس، فالمدراء إيجابيون ويفضلون أن يعلمون مع الناس لحل المشكلات، وهم يقومون بذلك بمشاركة عاطفية منخفضة، ويعملون لتقليص الخيارات المتاحة، بينما القادة، من وجهة نظر أخرى، نشيطون ومشتركون عاطفياً في العمل مع أتباعهم،

فهم يفتشون عن تكوين الأفكار بدلاً من الاستجابة، ويعملون لتوسيع الخيارات المتوفرة لحل المشكلات الموجودة منذ زمن طويل. أي ان القادة يغيرون الطريقة التي يفكر الناس بها حول ما هو ممكن أو محتمل.

الإدارة	القيادة
تحقق النظام والاستقرار من خلال :	تحدث التغيير والحركة من خلال:
■ **التخطيط و التمويل**	■ **تحديد الاتجاهات والتوجهات**
١- تضع جداول العمل.	١- إيجاد رؤية.
٢- تحدد الجداول الزمنية.	٢- توضيح الصورة العامة.
٣- توزع الموارد.	٣- وضع الاستراتيجيات.
	٤- تنظيم الناس.
■ **التنظيم والتوظيف**	٥- توصيل الأهداف للعاملين.
١- توفر البنية الهيكلية للمؤسسة.	٦- البحث عن التزام العاملين.
٢- توزع الأعمال.	٧- تكوين الفرق والتحالفات.
٣- تضع القواعد والإجراءات.	
	■ **التحفيز والإلهام**
■ **الضبط وحل المشكلات**	١- إلهام العاملين وزيادة قوتهم.
١- توفر الحوافز.	٢- تمكين المرءوسين.
٢- تولد الحلو الإبداعية.	٣- إشباع الحاجات.
٣- تتخذ القرارات والأفعال التصحيحية.	

الجدول[١](١) وظائف الإدارة مقابل القيادة

ومع أن هناك فروقاً واضحة بين الإدارة والقيادة، أو القادة والمدراء فإن هناك كما كبيراً من التداخل والتوافق بينهما فعندما يكون المدراء منشغلون بالتأثير في الجماعة كي تحقق الأهداف فإنهم يكونون مشتغلين بالقيادة أو يقومون بها وعندما يكون القادة منشغلون بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والضبط فإنهم يكونون مشتغلين بالإدارة أو قائمون بها. فكلا العمليتين تتضمن التأثير في جماعة من الأفراد وتوجيهها لتحقيق الهدف.

❖ نظريات القيادة الإدارية

ظهر خلال العقود الماضية العديد من النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، وسوف نلقي الضوء على أبرز هذه النظريات، حيث سيتم شرح نظرية السمات، والنظرية السلوكية، ونظرية الموقف.

■ أولاً: نظرية السمات في القيادة:

تعتمد نظرية السمات في القيادة على أن القادة يولدون بصفات قيادية معينة. وأن القيادة الإدارية ترتكز على مجموعة من السمات والخصائص المعينة، وإذا ما توفرت هذه الصفات في شخص ما هيأته للقيام بدور القيادة الناجحة. ولقد تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة لديهم المقدرة على استقراء المستقبل، وعلى إرغام الآخرين على طاعتهم لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات أسطورية خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي.

ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وفحص الباحثون صفات جسمية (كالطول أو شكل الرأس...) بالإضافة إلى مميزات نفسية (كالذكاء والعوامل الانفعالية..) ،وامتد البحث العلمي إلى البحث في أشياء مثل أبراج الميلاد وأسلوب الكتابة وترتيب الولادة في الأسرة. ونتج من هذه الدراسات القديمة والحديثة مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة اكبر ليكون قائدا ناجح وسوف يتم مناقشة أهم هذه السمات تحت عنوان السمات الجوهرية.

■ السمات الجوهرية للقائد:

سوف يتم شرح السمات الجوهرية السبع التي يوضحها الجدول رقم (٢) وتعتبر أساسيات القيادة الناجحة.

- الحيوية.
- الذكاء.
- الثقة بالنفس.
- الحسم والعزم.
- النزاهة.
- القبول الاجتماعي.
- المبادرة.

الجدول رقم (٢) السمات الجوهرية للقائد

- الحيوية:

تتضمن الحيوية والقوة الجسمية القدرة على التحمل، والنشاط الحيوي، فنجاح القائد في أداء دوره القيادي يعتمد بشكل نسبي على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية.

- الذكاء Intelligence:

يرتبط الذكاء إيجابياً بالقيادة، فامتلاك قدرة لفظية قوية، وقدرة إدراكية عالية، وقدرة على الاستنتاج تجعل مالكها قائداً أفضل من غيره.

- الثقة بالنفس Self Confidence :

إن الثقة بالنفس سمة أخرى تساعد الفرد كي يكون قائداً لأن المرؤوسين يجب أن يشعروا بالثقة في قدرات قائدهم ولن يتأتى هذا إلا إذا كان قائدهم واثق من نفسه. والثقة بالنفس تعني ثقة الفرد بما لديه من كفاءة ومهارة.

- الحسم والعزم Determination:

يشير الحسم إلى الرغبة في الحصول على العمل منجزاً ويتضمن خصائص مثل المبادرة، والثبات، والسيطرة، والدافع. فالأشخاص الذين يكونون حاسمين يرغبون بتوكيد أنفسهم، بأنهم مقدامون، ويملكون المقدرة على الصمود في وجه التحديات. وكونهم حاسمين يتضمن إظهار السيطرة في أوقات معينة وفي مواقف معينة يحتاج فيها الأتباع إلى التوجيه.

- النزاهة Integrity:

هي خاصية تتضمن الجدارة للأفراد الذين يتبنون أو يحملون مجموعة قوية من المبادئ ويتحملون المسؤولية عن أفعالهم ويظهرون النزاهة في عملهم. والقادة النزيهون يولدون الثقة لدى الآخرين بأنه يمكن الوثوق بهم لعمل ما يقولونه لأنهم عازمون على فعله.

- القبول الاجتماعي Sociability:

القادة الذين يظهرون قبولاً اجتماعياً يتصفون بأنهم ودودين وأصدقاء ومنطلقين وحميمين ولطيفين ودبلوماسيين، ويمتلك القادة مهارات جيدة في العلاقات الشخصية مع الآخرين ويبنون علاقات تعاونية مع أتباعهم.

- المبادرة Initiative :

تتضمن سمه المبادرة الشجاعة وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات. فالشجاعة لا تعني التهور ولكنها تعني عدم الخوف من الإقدام على العمل ومن أهم الأسباب

التي تحول أغلب الأحيان دون شجاعة القائد، شعوره بأنه غير كفء فهواجس الخوف تعطل سمة الشجاعة لدى القائد.

مع أن مناقشتنا لسمات القيادة قد ركزت على سبع سمات رئيسة (الحيوية، الذكاء، الثقة بالنفس، الحسم، النزاهة، القبول الاجتماعي، المبادرة) فإن هذه القائمة ليست شاملة تماماً. فهناك سمات أخرى ترتبط بالقيادة الفعالة، ومع هذا فإن السمات السبع التي حددناها تسهم إلى حد كبير فيما إذا كان شخص ما سيصبح قائداً أم لا.

■ **ثانياً: النظرية السلوكية في القيادة:**

النظرية السلوكية طريقة أخرى لدراسة القيادة من خلال تحليل الأساليب القيادية التي يتبعها القائد ومعرفة العلاقة بين هذه الأساليب وإنجاز جماعة العمل، وقد أظهرت نتائج الدراسات أن مجموعات العمل عندما تعمل تحت سلوكيات قيادية مختلفة تنتج نماذج متفاوتة من الإنجاز.

وهذه النظرية السلوكية ظهرت وسط القرن الماضي عندما لم تقدم نظريات السمات الى تفسيرات مقنعة في تحديد أسباب نجاح بعض القادة وفشل آخرين،تركز النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته لعمله بدلاً من ا لتركيز على سماته و صفاته الشخصية وبهذا التطور نرى أن هذا المنهج يركز أولاً وأخيراً على رصد سلوك القائد أكثر منه على الطاقة الممنوحة لهذا السلوك. وقد ظهر بعض النماذج التي تعكس وجهة نظر هذه النظرية مثل نموذج الشبكة الإدارية سوف يتم عرضها لاحقا.

النظريات السلوكية في القيادة ميزت بين محورين أساسين في السلوك القيادي سواء أكانت القيادة في مجال المؤسسات التربوية أو الصناعية أو العسكرية، أو غيرها وهما:-

المحور الأول: يهتم بالإنتاج وهيكلة العمل وتنظيمه.

المحور الثاني: يهتم بالعاملين ورفاهيتهم واحتياجاتهم.

ويمكن تحديد الخصائص والافتراضات التي بنيت عليها المحورين السابقين على النحو التالي:

المحور الأول: يركز هذا المحور على لاهتمام بالإنتاج وهيكلة العمل وتنظيمه. الأسلوب القيادي هنا يركز على العمل، و يتجاهل الموظفين حيث يركز القادة على توجيه عمل الموظفين بإعلامهم ماذا ؟ وأين ؟ وكيف ؟ ومتى ؟ ومع ؟ من يجب عمل الأشياء. كما أن القادة يفضلون تحديد المشكلات وحلها بأنفسهم، حيث يتعاملون مع الموظفين من منطلق أنهم يعرفون كيفية

انجاز العمل أفضل من موظفيهم. ويرى القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب القيادي أنفسهم بأنهم يؤثرون على الآخرين من خلال التزامهم الجاد بالعمل.

القادة الذين ينهجون الأسلوب القيادي لهذا المحور لديهم فلسفة إدارية توافق النظرية العلمية في الإدارة التي سبقت في الفصل الثاني وتم تلخيصها فيما يسمى بنظرية (x، س) وتقوم على الافتراضات التالية: [١٨]

١- الموظفون بطبيعتهم كسالى ويعملون بأقل جهد ممكن.

٢- معظم الموظفين يكرهون تحمل المسئولية، طموحاتهم متدنية، يحبون أن تحدد لهم أعمالهم.

٣- الموظفون يحتاجون إلى ضبط ومراقبة خارجية.

٤- الدافع المادي هو الدافع الأساسي وراء إنتاجية الموظف.

وكما هو ملاحظ فإن النظرية تركز على العقوبة والتدابير الاستغلالية والسيطرة، والتأكيد على الدوافع المادية كأساس لدفع الموظف للإنتاج.

المحور الثاني: يركز هذا المحور على الاهتمام بالموظفين ورفاهيتهم واحتياجاتهم، الأسلوب القيادي يعطي اهتماما كبيراً بالموظفين، حيث يسعى القادة في هذا الأسلوب إلى الانسجام مع فريق العمل، وإيجاد مناخ من التعاون في يشجع على التعبير عن الذات والحرية الشخصية في العمل، ويستخدم هؤلاء القادة علاقاتهم واعترافهم بالآخرين وليس صلاحيتهم كوسيلة للتأثير، وهم بصفة عامة يعملون على بناء الثقة والاتجاهات الإيجابية بين الموظفين ويفضلون أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .

القادة الذين ينهجون هذا النمط القيادي الذي يركز على رفاهية الموظفين لديهم فلسفة إدارية توافق اتجاه نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي سبق مناقشتها أيضا في الفصل الثاني، ولخصت أفكارها فيما يسمى بنظرية (y، ص) في الإدارة والتي تقوم على الافتراضات التالية:

١- الموظفون يحبون العمل ويفضلون تحمل المسئولية.

٢- الموظفون يمكن الثقة فيهم ليعملوا بذاتهم.

٣- التخيل والإبداع والعبقرية موزعة بالتساوي بين الناس وهي ليست مخصصة لأناس دون آخرين.

٤- الموظفون يعملون على تحقيق أهداف مؤسساتهم كوسيلة لتحقيق الرضا الذاتي.

والمنهج السلوكي: في دراسة القيادة يقترح أن هناك نمطاً قيادياً فعالاً في معظم المواقف الإدارية وينصح القادة والمشرفين بإتباعه، وتم تحديد هذا النمط على أنه سلوك القائد العالي في المهمة وإنجاز العمل والعالي كذلك في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين. إلا أنه في التطبيقات العملية لهذا النمط لم يثبت نجاحه في معظم المواقف الإدارية لذا أستمر البحث عن تفسير آخر لنجاح قائد وفشل آخر وظهرت نظريات أخرى في القيادة.

■ **ثالثا: نظرية القيادة الموقفية:**

على أثر نتائج الدراسات السابقة في مجال السلوك القيادي والتي كانت انطلاقة لعدد من البحوث والنظريات ظهر ما يسمى بالنظرية الموقفية التي تتميز عن النظريات السابقة بمراعاة عامل الموقف (الظروف المحيطة) في نجاح أو فشل أي نمط قيادي يتخذه القائد. حيث يرى أنصار هذه النظرية أمثال فدلر(Fdilr) أن المواقف القيادية هي التي تفرز القائد وتجعله جديراً بقيادة مؤسسة ما أو إدارة معينة. كما أن المتطلبات والعوامل الموجودة في موقف إداري بحد ذاته هي التي تحدد نجاح النمط القيادي المستخدم. فمتطلبات القيادة تتباين في المجتمع الواحد أو المستوى الوظيفي في التنظيم الواحد، كما تتباين من مجموعة عمل لأخرى ومن مهمة لأخرى، كما أنها تختلف باختلاف ملابسات الزمن ومتطلبات العصر.

وتنفي النظرية الموقفية وجود نمط قيادي فعال بعينه يمكن استخدامه في المواقف الإدارية المختلفة في حين تؤكد هذه النظرية أن لكل موقف نمطه الخاص الذي يناسبه، وأن أي نمط قيادي يكون ناجحاً حسب الموقف الذي يستخدمه فيه. ونجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاثة التالية: **الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة**، وسوف يتم عرض بعض النماذج التي تعكس وجهة نظر هذه النظرية مثل نموذج دورة الحياة في القيادة في الجزء التالي من هذا المبحث.

❖ نماذج دراسة القيادة الإدارية:

بعد أن تم عرض أهم ثلاث نظريات تعالج موضوع القيادة سوف يتم في هذا الجزء منا قشة بعض النماذج القيادية التي تفسر ظاهرة القيادة مثل: نموذج الأنماط الكلاسيكية في القيادة، والنموذج المتصل في القيادة، ونموذج الشبكة الإدارية، ونموذج دورة الحياة في القيادة.

■ **نموذج الأنماط الكلاسيكية في القيادة:**

ظهرت تسميات متعددة لأنماط القيادة الإدارية مثل: النمط المشارك، والنمط المتساهل، والنمط القريب من الناس، والنمط السائد، والنمط المبني على العلاقات الإنسانية، والنمط

المتفهم، وجميع هذه التسميات تصنف سلوك القائد الذي يميل إلى الاهتمام بالموظفين .

- أما التسميات الأخرى مثل: النمط الموجه، والنمط المتجه نحو تنفيذ المهام، والنمط المركز على الإنتاج، والنمط المقنن فهذه التسميات تصنف سلوك القائد الذي يميل إلى و الاهتمام بالعمل.

ومن المتفق عليه في نظريات القيادة هو أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلى بعدين أساسين هما :- السلوك الذي يهتم بالناس، والسلوك الذي يهتم بالمهام التي يتم تنفيذها، وتجدر الإشارة هنا بأن النمط الأوتوقراطي يناظر افتراضات نظرية (X، س) بينما يناظر النمط الديمقراطي افتراضات نظرية (Y، ص). أما النمط الثالث المعروف بالمتسبب فهذا النمط من تسميته لا يهتم بالناس ولا بالعمل وإنما يترك الحبل على الغارب وسوف يتم الحديث عن هذه الأنماط القيادية الثلاثة بالتفصيل.

أ- النمط الأوتوقراطي:

- يقوم القائد في النمط الأوتوقراطي باتخاذ معظم القرارات الهامة، ويمارس الطريقة المركزية في صنع القرارات ويسمح عموما للموظفين بفرصة بسيطة للاشتراك فيها. الاتصال الصاعد في هذا النمط محدودٌ ليتأكد القائد من أن كل فرد يعرف تماماً أين يقع؟ وماذا يعمل؟.
- القادة الأوتوقراطيون عموماً لديهم ثقة مفرطة في أنفسهم ويعتقدون أن طريقتهم في صنع الأشياء هي الأفضل. فالإرشادات تكون واضحة ومفصلة بحيث يتأكدون من أن الموظفين يمكنهم أن يقوموا بالعمل بشكل صحيح.
- لقد صار للقادة الأوتوقراطيين سمعة سيئة في العقود الأخيرة نتيجة بعض الممارسات الخاطئة. وقد تسبب هذا في إغفال الجوانب الإيجابية للقيادة الأوتوقراطية مع أنها في بعض الأوقات أكثر فعالية من القيادة أو الديمقراطية.
- تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيداً ستكون فعالة في المواقف التالية:

في الأزمات.

١- عندما يكون الموظفون جُدداً وخبراتهم بسيطة.

٢- إذا افتقد الموظفون المبادرة وروح المسئولية.

٣- عندما يكون التنسيق على درجة بالغة من الأهمية.

٤- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.

٥- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من قبل المرؤوسين ذو أهمية قليلة.
٦- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.
٧- والقيادة الأوتوقراطية بحد ذاتها تصبح أكثر استساغة وقبولاً عندما ندرك أنه يمكن للقائد أن يكون لطيفاً وفي نفس الوقت أوتوقراطياً.

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الأوتوقراطية إذا مورست في غير المواقف المذكورة أعلاه فإنها سوف تكون مكروهة وتسبب في انخفاض المعنويات والإنتاجية. ويتوقع من الكثير من الموظفين أن يكون لهم رأي في مهام عملهم وفي ظروفه. فإذا كانوا موظفين أكفاء نجدهم يكرهون أن يصدر القائد توجيهات محددة في معظم أعمالهم يخبرهم بكيفية إنجازها.

مجتمعات اليوم تسير بعيداً عن الأسلوب الأوتوقراطي إلى نمط الإدارة الديمقراطية. إن جزءًا من نجاح الطريقة اليابانية في الإدارة تتضمن الأنماط الإدارية الديمقراطية، حيث تتم استشارة الموظفين باستمرار حول الأهداف التي ينبغي تحقيقها. وعلى الرغم من أن فكرة الإدارة الديمقراطية أو الإدارة بالمشاركة ظهرت في شمال أمريكا، إلا أن الخبرات الحديثة تشير إلى أن اليابانيين استخدموها بشكل أفضل. يمكننا ملاحظة أن الكثير من الجوانب الأخرى لحياتنا اليومية كالمدارس والمؤسسات التربوية الأخرى والأسر قد تحركت شيئاً فشيئاً نحو الممارسات الديمقراطية في التعامل.

وتسمى الإدارة الأوتوقراطية عادة بالإدارة التقليدية بسبب نشأتها منذ سنوات عديدة عندما لم تكن الطرق التي تعتمد على المشاركة معروفة في المؤسسات. وحتى اليوم نجد قادة تقليدين يتحكمون بموظفيهم، ويتخذون قراراتهم كلها بأنفسهم، ويتوقعون الطاعة والولاء الكامل. وإذا كان هؤلاء القادة يديرون موظفين تقليدين فلن تكن هناك مشكلة، غير أن الجيل الجديد من العاملين الذين عاشوا في بيئة ديمقراطية، لن يعجبهم الأسلوب وستظهر مشكلات كبيرة في العمل.

ب- النمط الديمقراطي (المشارك):

- النمط الديمقراطي عكس الأوتوقراطي، فالإداريون الديمقراطيون يفوضون السلطة إلى المرؤوسين، ويشركونهم في عملية اتخاذ القرار، ويثقون بأنهم قادرون على تحمل المسؤولية، ويمارسون إشرافاً بسيطاً على سلوكهم، القادة الديمقراطيون لديهم قناعات بأن الموظفين لديهم قدرات معنوية غير قدراتهم المادية يمكن أن يساهموا بها في نجاح المؤسسة التي يعملون بها، لذا فهم يهيئون البيئة المناسبة بحيث يمكن لهذه القدرات أن تظهر وتستخدم.
- مجموعات الموظفين التي يقودها قادة ديمقراطيين لديها معنويات أعلى، مع أن ذلك لا يعني

إنتاجاً أكثر، وبما أن الرضا الوظيفي أمر مطلوب دائماً لضمان مستوى مستقر من الإنتاجية فإن الأسلوب الديمقراطي يكون مرغوباً في مواقف عديدة. ونستطيع أن نقول أن القيادة الديمقراطية في الإدارة سوف تؤدي إلى ظهور اتجاهات أفضل مثل الولاء، والالتزام، والرضا الوظيفي، ومعنويات عالية، أفضل مما هي عليه في ظل القيادة الأوتوقراطية.

- هناك بعض المساوئ للقيادة الديمقراطية وهي:

✓ أنها تأخذ وقتاً إضافياً من وقت الإداري. فالمشاركة والاتصال يتطلبان مقابلات شخصية وجها لوجه مع المرؤوسين، ولا شك أن الأمر سيكون أسرع لو أن القائد يتخذ قراره ويعلنه، ولهذا السبب يفضل الأسلوب الأوتوقراطي بل يوصى به في الأزمات والمواقف العصيبة.

✓ احتمال عدم الاتفاق بين المدير ومرؤوسيه، حول القضايا المطروحة فالمشاركة والاتصال الجيد لا يضمن التوافق بين القائد ومرؤوسيه قد يحاول البعض أن يستخدم الأساليب الديمقراطية كوسيلة خداع ليكسب بها موافقة مرؤوسيه.

- هناك أفكار خاطئة عن القيادة الديمقراطية منها أن على القائد أن يأخذ رأي مرؤوسيه في كل قرار يتخذه وهذا خطأ كبير، فالقائد ينبغي أن يكون انتقائياً فيما يتلق بمشاركة مرؤوسيه له.

- مواقف تكون فيها الإدارة الديمقراطية أكثر فعالية من غيرها:

✓ عندما يكون القائد قليل الخبرة في مجال المشكلة.

✓ عندما يكون قبول القرار وتنفيذه من قبل المرؤوسين عاملاً مهماً.

✓ عندما تكون سلطة الإداري ضعيفة.

✓ عندما يتوقع أن تكون هناك مقاومة للقرار.

✓ عندما تكون الأهداف الناتجة عن القرار متفقاً عليها من قبل.

✓ عندما يكون المرؤوسين مؤهلين للمشاركة بمعنى أن يتحلى المرؤوسين بالمسؤولية والمبادرة، و يكون لديهم معلومات كافية عن المشكلة.

ينبغي أن نفهم هذه الشروط (الظروف) كخطوط عريضة، وعلى مدير المدرسة دراسة كل موقف على حدة. وهناك أيضاً درجات للديمقراطية (كما هو الحال بالنسبة للأوتوقراطية) بحيث يستطيع أن يغير المدير حجم المشاركة حسب الموقف.

ج- النمط الأبديقراطي (المتسيب)

- في النمط الإبديقراطي (المتسيب أو المتخلي) القائد الرسمي موجود لكنه لا يقوم بمهام القيادة الفعلية. إن ما يحدث هنا هو قيام القائد غير الرسمي بتولي مهام القيادة للمجموعة

بدلاً من القائد الرسمي. وهذا ربما يكون سيئاً أو حسناً وذلك بناء على عدد من العوامل، ولكن النقطة الأساسية هو أن الشخص الذي يتم اختياره للمنصب القيادي قد فشل في القيام بمهامه القيادية بشكل مناسب .

هناك عدة أسباب تكمن وراء تنازل الناس عن مراكزهم القيادية منها:

- ✓ أن الدور القيادي غير مريح ثقيلاً عليهم.
- ✓ العمل من خلال قاعدة ضعيفة من السلطة والقوة، فبالرغم من رغبتهم في أن يكونوا فاعلين في القيادة إلا أنهم لا يملكون إلا التمني.
- ✓ وجود قائد غير رسمي قوي الشخصية، مما يتسبب في صراع قوي معه يؤدي أخيراً إلى تخلي القائد عن دوره القيادي إلى القائد غير الرسمي.
- ✓ وأخيراً يتخلى بعض الإداريين عن دورهم القيادي وذلك لأنهم يفتقدون إلى الدعم الضروري من رؤسائهم، فمثلاً عندما يحاول أحد الإداريين أن يشد دعائم إداراته في قسمه وتواجهه مشكلة فإن الإدارة العليا لا تقدم له الدعم بل تنقض قراراته التي اتخذها.

بعد هذا العرض للأنماط القيادية التقليدية سوف يتم إعطاء عينه لسلوك القائد الديمقراطي والأوتوقراطي على النحو التالي :

عينة لسلوك القائد الديمقراطي :

- ✓ ينتظر بصبر نتيجة القرار المتخذ.
- ✓ يتحدث مع جماعه العمل بحيوية لكي يدفع أفرادها للعمل.
- ✓ يسمح للمجموعة باستخدام آرائهم لحل المشكلات.
- ✓ يحافظ على روح العمل الجماعي.
- ✓ يشجع أفراد المجموعة على اتخاذ المبادرات.
- ✓ ينفذ اقتراحات المجموعة حسب الإمكان.

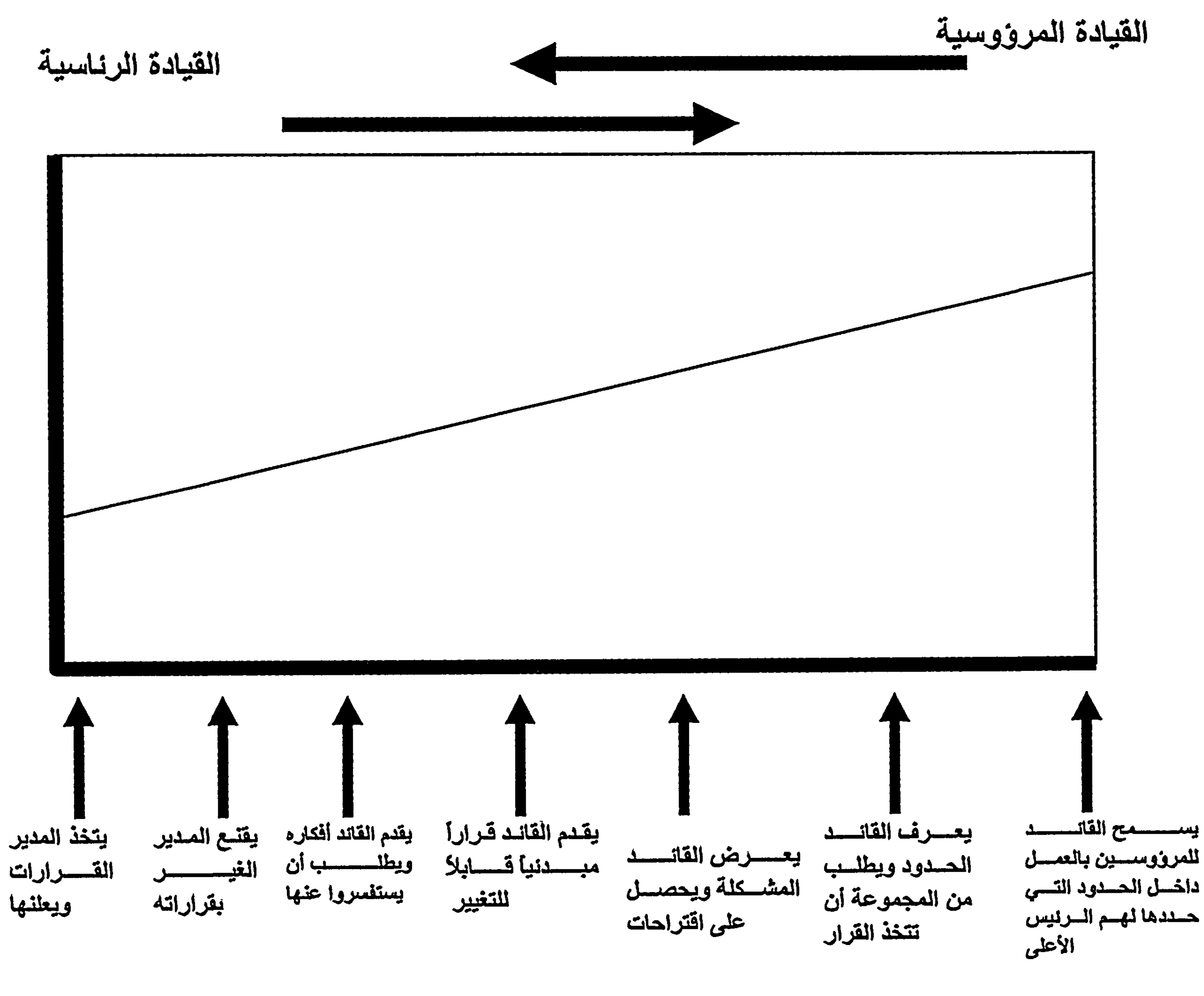
ثانياً: عينة من سلوك القائد الأوتوقراطي.

- ✓ يتحدث باسم المجموعة.
- ✓ يصبح قلقاً عندما لا يعرف ما سيأتي فيما بعد.
- ✓ يشجع على استخدام إجراءات موحدة.
- ✓ يقرر ماذا ينبغي عمله وكيف.
- ✓ يتأكد من أن دوره معروف ومفهوم .

إن هذه الأوصاف السلوكية تظهر أن النمطين الديمقراطي و الأوتوقراطي أكثر تعقيداً مما يحتوى عليه أسماؤها. ولهذا السبب فإن مصطلحات مثل الأسلوب التوجيهي المباشر أو الأسلوب المشارك الذي يركز على العلاقات مع الناس مصطلحات جيدة مفضلة أكثر من مجرد الأسلوبين الأوتوقراطي والديمقراطي. وفي الحقيقة يفضل الكثير من الناس أن يلقبوا بالموجهين بدلاً من الأوتوقراطيين (المستبدين).

■ **النموذج المتصل للقيادة :**

النموذج المتصل في لقيادة نراه في الشكل (١) محاولة للإقرار بأن الأساليب القيادية ينبغي أن تتغير لكي تلاءم الموقف. في أقصى اليسار يوجد الأسلوب الرئاسي حيث يملك القائد كل السلطة ويستخدمها، أي مثله مثل النمط الأوتوقراطي وبينما يتحرك الفرد من اليسار إلى اليمين يتغير الأسلوب بدرجات إلى أن يصبح النمط ألمرؤوسي في القيادة هو السائد بحيث يسمح القائد للمرؤوسين بمشاركة واسعة باتخاذ القرار، أي مثله مثل النمط الديمقراطي. ومن أهم ما يظهره هذا النموذج هو أن الأنماط القيادية تمتد عبر مقياس متدرج، وأن المسألة ليست هذا النمط أو ذاك .



الشكل(١) النموذج المتصل في القيادة

يشير (تاننبوم وشميدت) صاحب فكرة النموذج المتصل في القيادة بأنه لكي يختار القائد النمط الملائم ينبغي أن يدرك القوي، التي تعمل في كل موقف وهذه القوى هي :

- ✓ قوى لدى المدير.
- ✓ قوى لدى المرؤوسين.
- ✓ وقوى كامنة في نفس الموقف.

بعد تحليل هذه القوى الثلاث يمكن للقائد أن يقرر النقطة الموجودة على النموذج المتصل للقيادة لتكون بمثابة نمطه المفضل[1].

■ **نموذج الشبكة الإدارية في القيادة :** قام نموذج الشبكة الإدارية على ضوء أبحاث «بليك وموتون» Blake & Mouton في عام ١٩٧٦ م، وينظر إلى الأسلوب القيادي في هذا النموذج على أنه مزيج من بعدين هما بعد "الاهتمام بالإنتاج" وبعد "الاهتمام بالعاملين" ويركز الاهتمام بالإنتاج على نوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات ومقدار الإنتاج، بينما بعد الاهتمام بالعاملين يركز على بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، والمساءلة المبنية على الثقة وعلاقات عمل جيدة والعمل على رضا العاملين[١٢] .

نموذج الشبكة الإدارية يضع سلوك القائد الذي يهتم بالعاملين وسلوك القائد الذي يهتم بالناس على محورين متعامدين في رسم بياني بحيث يمثل المحور الأفقي تدرجات السلوك القيادي الذي يهتم بالإنتاج من (١-٩) بينما يمثل المحور الرأسي تدرجات السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين من (١- ٩) كما يوضحه الشكل رقم (٢)، ويمثل الرقم (١) أدنى درجات الاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين (البعد الإنساني والبعد التنظيمي)،ويمثل الرقم(٩) أعلى درجات الاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين (البعد الإنساني والبعد التنظيمي).

ويعتبر هذين البعدين نقطة انطلاق لدراسات الباحثين بليك وموتون وتوصلا إلى ما يسمى الشبكة الإدارية والتي تحتوي (٨١) نمطا قياديا وأفضلها في نظرهم هو أسلوب (٩، ٩) الذي يتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والعمل الجاد من قبل المرؤوسين [١٣] وعلى الرغم من أن الشبكة تصف عدداً كبيراً من الأنماط القيادية إلا أن الشبكة تركز على خمسة أنماط قيادية وهي :

١- نمط(١,١) القيادة المتراخية (الفقيرة):

يصف هذا النمط القائد الذي لا يمارس القيادة، ويشبه بذلك الأسلوب المتسيب (الأبديقراطي) الذي تكلمنا عنه من قبل، القائد يهتم قليلاً بالناس والإنتاج. سلوك القائد وفق

هذا النمط: يهتم بمصلحته الشخصية، تتصف الإدارة بالسلبية المطلقة والاتصالات محدودة، يرغب القائد المحافظة على الأوضاع القائمة كما هي.

٢- نمط(٩،١) القيادة بالمهام:

يركز هذا النمط كثيراً على الجانب الإنتاجي في القيادة، بينما يهتم قليلاً بالناس. إن ما يهم القائد هو الإنتاج بصرف النظر عن الاعتبارات الإنسانية.

سلوك القائد وفق هذا النمط: غالبا ما يكون توجيهي تسلطي، الاتصالات غالبا تكون من القائد إلى العاملين، لا يوجد اهتمام لدى القائد بشعور العاملين ولا باحتياجاتهم يتفق هذا النمط مع نظرية (س X) التي سبق الإشارة اليها.

٣- نمط(١،٩) قيادة النادي الاجتماعي:

هذا النمط عكس القيادة بالمهام التي تركز على الإنتاج. أكثر ما يهم القائد هو أن يكون الموظفين سعداء في عملهم، حيث يعتقد أنه إذا استطاع أن يسعد الناس فسينجز العمل تلقائياً. يفترض القائد الذي يتبنى هذا النمط عدم وجود تعارض بين الحاجات الإنسانية للموظف والاهتمام بالعمل، لذا يركز على الحاجات الإنسانية، ويطلق عليه القائد الاجتماعي. يغلب في هذا النمط الاتصالات غير الرسمية ويتم التركيز على العلاقات على حساب تحقيق الأهداف المطلوبة.

٤- نمط (٥،٥) قيادة منتصف الطريق:

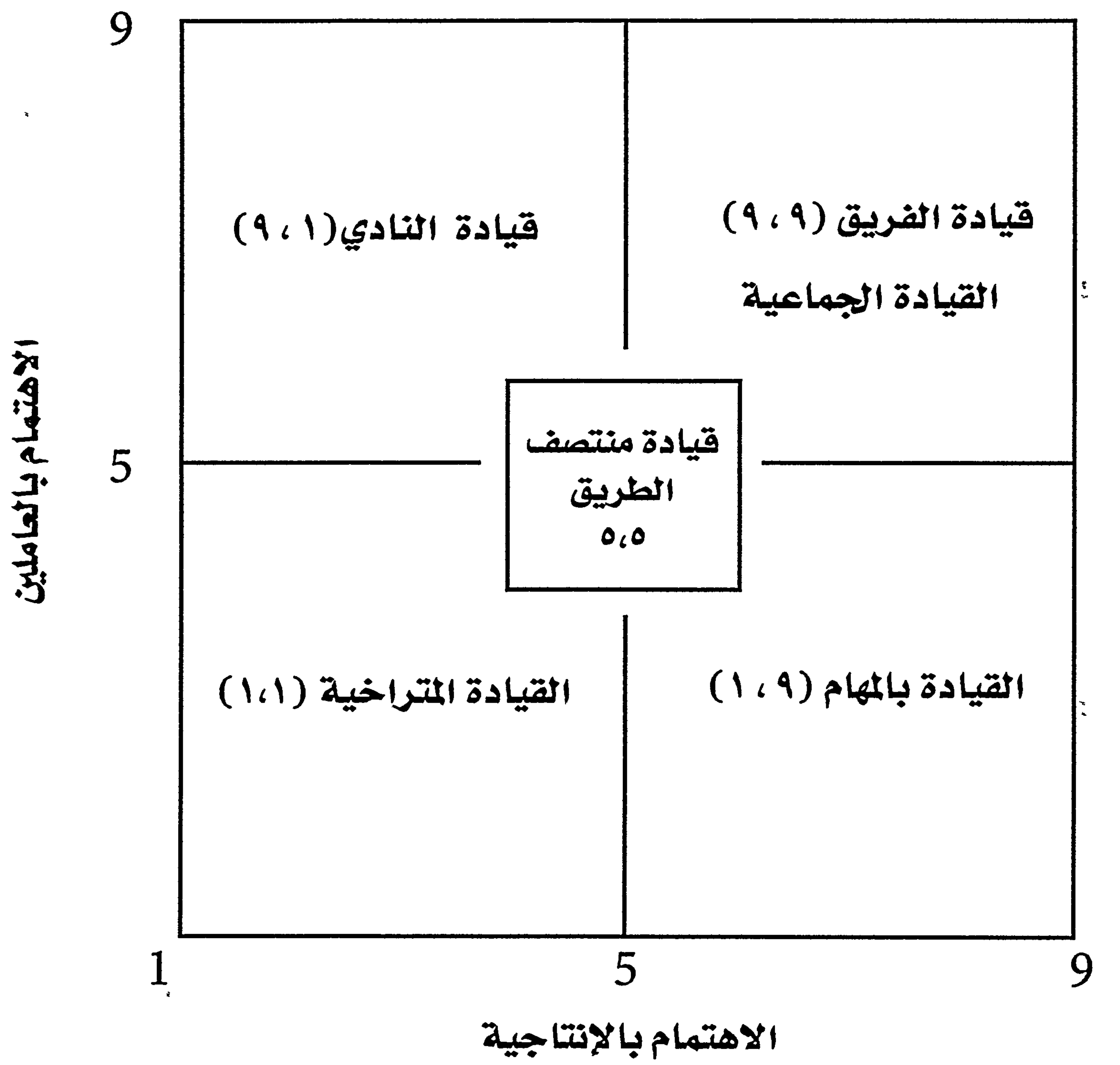
يحاول القائد هنا أن يجد نوعاً من التسوية بين البدائل المتعارضة. فبدلاً من اتخاذ موقف ضد كل بديل منها يقوم القائد هنا بنوع من المحاباة والإرضاء. وهذا النمط متوازن لا يغلب طرفا على الآخر ورغم هذا الاهتمام المتوازن إلا أنه غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب.

٥- نمط(٩،٩) نمط قيادة الفريق:

هذا النمط مثالياً في الشبكة على الرغم من أنه ينبغي استخدام الأنماط الأخرى بين حين وآخر. هذا النمط يعطي اهتماما أكبر بالإنتاج والعاملين ويرى أنه لا يوجد تعارض بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية ويتفق هذا النمط مع نظرية (صY)، وهذا النمط يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل بروح الفريق الواحد. سلوك القائد وفق هذا النمط يهتم بكلى البعدين ويرى أنه لا يوجد بينهما تعارض الاتصالات متبادلة واتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين القائد والعاملين(٨).

لقد أصبحت الشبكة الإدارية هذه مدخلاً مشهوراً جداً للتدريب لتنمية القيادة. وكجزء من برنامج التدريب على هذه الشبكة يقوم المشاركون بالإجابة على سلسلة من الأسئلة (استبيان)،

بحيث يعطون فيما بعد صورة شخصية عن أنفسهم وأسلوبهم القيادي، وبعد ذلك يبدأ التدريب بحيث يركز على تقوية الجوانب الضعيفة منها. هذا المدخل أستخدم كطريقة تطويرية طويلة الأمد في المنظمة أو في مجموعة العمل، وهدفه تحقيق الإدارة الجماعية (٩,٩) التي تطلب أن يكون القادة قادرين على التعامل مع المشكلات الداخلية للفرق وأعضائها، بحيث يمكن إدارة المشكلات والسيطرة عليها بشكل فعال[11].



شكل رقم (٢) الشبكة الإدارية

- **نموذج دورة الحياة في القيادة:**

ينطلق نموذج دورة الحياة من مفهوم القيادة الموقفية الذي يؤكد على أن نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاثة التالية[16]:

١- الاهتمام بالناس.

٢- الاهتمام بالإنتاج.

٣- عوامل الموقف أو الظروف المحيطة.

حدد الباحثون عوامل الموقف التي لها تأثير على فعالية ونجاح السلوك القيادي فوجدوا منها ما يلي:

- القائد نفسه والقوة الممنوحة له.
- المرؤوسون ومدى نضجهم الوظيفي.
- طبيعة المهمة المراد إنجازها ومدى تعقيدها.
- الوقت المتاح لإنجاز العمل أو لإيجاد الحل المناسب لمشكلة معينة.
- زملاء العمل .

إلا أن القائد لا يستطيع أن يراقب جميع عوامل الموقف ويسيطر عليها من لحظة لأخرى مما يجعل تطوير نموذج مبني على التفاعلات بين هذه العناصر مسألة معقدة ويصعب استخدامه من قبل الإداريين والمشرفين. ولذا أجريت عدة دراسات لمعرفة أهم عناصر الموقف تأثيراً في نجاح الأسلوب القيادي واتضح من البحوث التي أجراها كل من (بول هيرسي، بلانكارد) أن العامل الحاسم من عوامل الموقف في نجاح النمط القيادي يكمن في العلاقة بين القائد والمرؤوسين فإذا تمرد المرؤوسون على القائد ولم يقوموا بإنجاز العمل فإن العوامل الموقفية الأخرى- التي سبق ذكرها - تصبح غير مهمة لنجاح الأسلوب أو النمط القيادي[١٧].

من هذا المنطلق يجب على مدير المدرسة كقائد أن يتخذ النمط القيادي الذي يتناسب مع مرؤوسيه، ومدى مناسبة النمط القيادي مع المرؤوسين يعتمد على مستوى نضجهم الوظيفي، أو مستوى استعدادهم لإنجاز مهمة محددة.

تم تعريف مستوى الاستعداد للموظف بأنه درجة قدرة الموظف ورغبته لإنجاز مهمة بعينها. حيث يقصد بقدرة الموظف معرفته، وخبرته والمهارات التي لديه لإنجاز المهمة، بينما يقصد برغبة الموظف: إرادته، وثقته بنفسه، ودوافعه لإنجاز المهمة المحددة له.

وبناء على نموذج دورة الحياة في النظرية الموقفية فإن القائد التربوي يجب أن يستخدم النمط المناسب لمستوى مرؤوسيه كما هو موضح في شكل رقم (٣) على النحو التالي :-

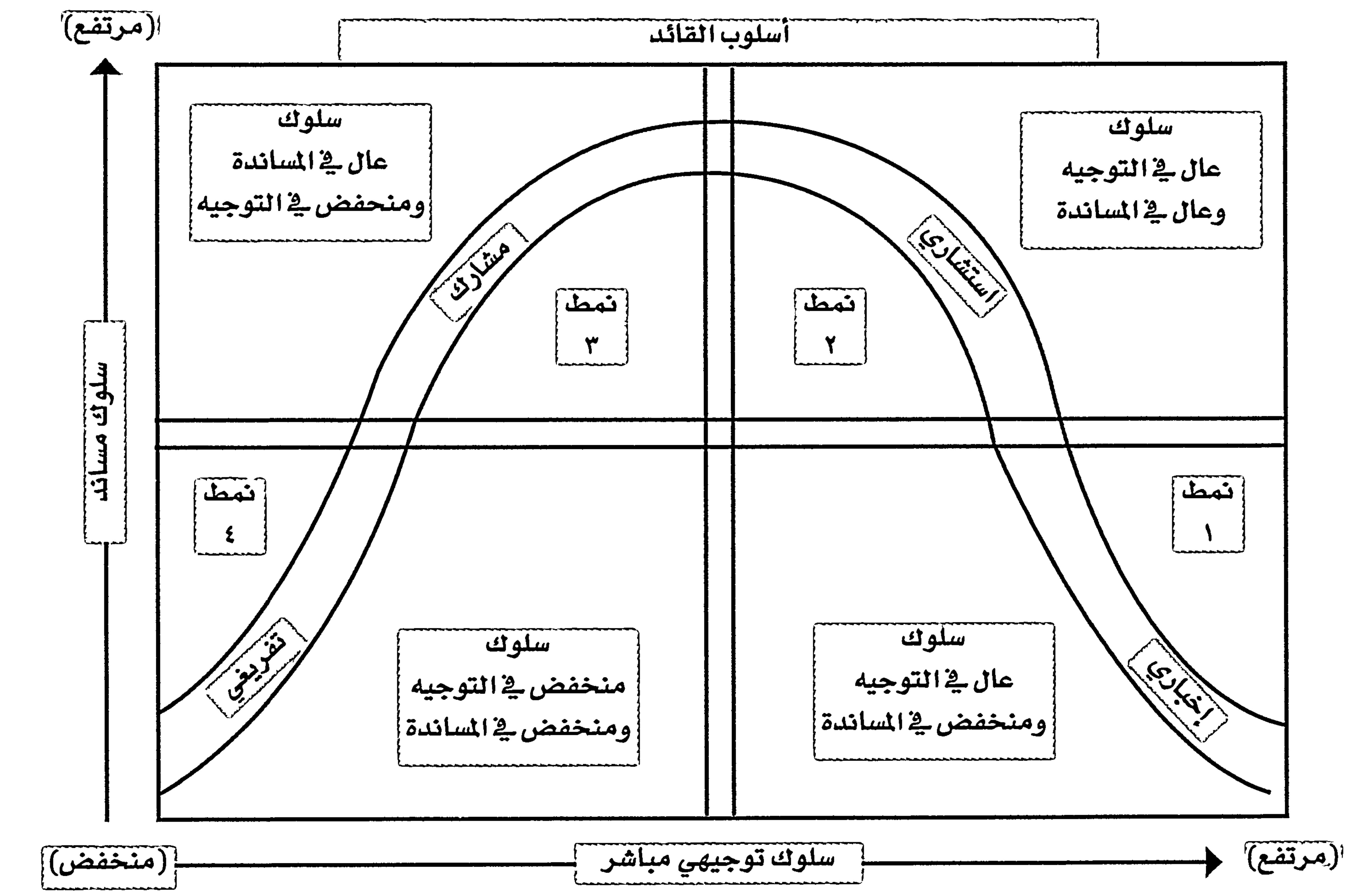
الموظف الذي مستوى نضجه متدنياً بمعنى أن ليس لديه الرغبة والدوافع لإنجاز العمل وكذلك ليس لديه الخبرة والمهارة في إنجاز نفس العمل يفضل الإشراف على أدائه من خلال النمط القيادي ألأمر (Telling) بحيث يكون هناك توجيهات محددة كيف؟ ومتى؟ وأين؟ ومع من؟ ينجز العمل مع الاهتمام القليل بالتشجيع والمساندة مع مثل هذا الموظف.

الموظف الذي أرتفع لديه النضج الشخصي ولكن نضج العمل لا زال متدنياً. بمعنى أن لديه

الرغبة والحماس للعمل ولكنه لا زال تنقصه الخبرة فيفضل الإشراف على أدائه من خلال النمط الاستشاري أو ما يسمى بالنمط التكاملي. ويتميز هذا النمط بأنه يهتم بتشجيع الموظف ومساندته وإتاحة الفرصة للاستماع له ولإبداء رأيه، أي أن المشرف يعرض على الموظف الأفكار يقصد أن يتبناها برغم أنها سوف تكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد. كما يتميز هذا النمط باستمرار المشرف في إعطائه التوجيهات المحددة لكيفية إنجاز العمل.

الموظف الذي أرتفع لديه نضج العمل وأصبحت لديه الخبرة والمعرفة والمهارة بإنجاز العمل ولكنه تدنى لديه النضج الشخصي، أي أصبحت الرغبة والحماس والدافع لإنجاز العمل والروح المعنوية لديه متدنية، فإن الأفضل التعامل مع هذا الموظف من خلال النمط المشارك "التركيز على العاملين" والذي يتميز بأنه عال في المساندة والاهتمام بالموظف من خلال تشجيعه، ودعمه، وإشراكه في اتخاذ القرار، وإعطائه الفرصة لتحمل المزيد من المسئولية، والتقليل من توجيه الموظف لكيفية إنجاز المهمة لمعرفته بذلك .

١- الموظف الذي أرتفع لديه نضج العمل والنضج الشخصي بمعنى أن لديه الخبرة، والمهارة، والدافع، والرغبة لإنجاز المهمة طبقاً للمستوى المطلوب فإن الأفضل التعامل مع هذا الموظف من خلال النمط التفويضي الذي يتميز بتفويض السلطة، وإعطاء الحرية في الأداء للموظف والتقليل من التوجيه الدقيق ومن الدعم والمساندة المكثفة لعدم حاجة الموظف إلى ذلك. ويكون دور القائد هنا كاستشاري في الظروف التي يحتاج الموظف المساعدة فيها.



شكل (٣) نموذج دورة الحياة في القيادة الموقفية

مستوى أول	مستوى ثان	مستوى ثالث	مستوى رابع
غير راغب وغير قادر	راغب وغير قادر	غير راغب وقادر	راغب وقادر

مستوى تطور المرؤوسين

شكل (٣) نموذج دورة الحياة في القيادة الموقفية

- يتضح مما سبق أن القيادة الموقفية تنظر إلى أن كل من الأنماط القيادية من الممكن أن يكون فعالاً وذلك حسب طبيعة الموقف ومدى تناسب النمط المستخدم مع ظروف الموقف الجديد والتي من أهمها النضج الوظيفي للموظف.
- والنضج الوظيفي هنا يعبر عن مدى قدرة الفرد ورغبته في انجاز المهمة المكلف بها، ويقصد بقدرة الفرد على إنجاز المهمة الخبرة والمعرفة والمهارة التي تؤهله لتنفيذ المهمة. ويقصد بالرغبة وجود الثقة والولاء والدافع المعنوي لدى الموظف لإنجاز المهمة نفسها .

- وعلى سبيل المثال فإن المدير في إمكانه أن يستخدم النمط الأول (نمط الأمر) مع الموظفين الجدد الذين ليس لديهم القدرة أو الرغبة اللازمة لإنجاز العمل كخيار مبدئي، ثم بعد تفهم الموظفين لوضع العمل واكتساب المهارات المطلوبة وتكوين الدوافع والرغبات في إنجاز العمل يفضل الانتقال إلى النمط الثاني حسب تدرج المهارات ومعنويات الموظفين، والتدرج من نمط إلى آخر حتى الوصول إلى النمط الرابع الذي يناسب الموظف الذي يتقن العمل ولديه روح معنوية عالية فمثل هذا الموظف مؤهل للقيام بالعمل بفاعلية ويقل احتياجه إلى التوجيه والمساندة المكثفة.
- يلزم أخذ عامل الزمن في الاعتبار عند الانتقال من نمط إلى أخر بحيث أن يكون تدريجياً ومنظم، كما يجب الإشارة إلى انه بالإمكان استخدام أكثر من نمط قيادي مع الموظف حسب درجة نضوجه في مهمة بذاتها.
- يفضل أن يقوم المدير الذي تتاح له فرصة كافية أن يخطط النمط القيادي من خلال تقويم الموقف. فبعد تحديد المهمة وما يترتب على إنجازها يجب أن يدرس المدير مجموعة العمل، وإلى أي مدى تبدو المجموعة ناضجة، ومن الاعتبارات المهمة في هذا الصدد مستوى تعليم المجموعة وخبرتها.فالمعلمون الأكثر تعليماً وخبرة ييسرون في العادة عمل المجموعة.
- ومهما يكن فيجب على القائد أن يدرك أن أداء الفرد الناضج في مهمة ربما لا يكون في المستوى نفسه عندما يشارك في مهمة أخرى. ويؤثر مستوى اهتمام أفراد المجموعة بالعمل المزمع القيام به في سلوكهم، وذلك لأن الاهتمام ينعكس دائماً على المشاركة، التي هي شرط مطلوب للمجموعة الناضجة .
- ويجب أيضاً على القائد أن يقوِّم دافعية أفراد جماعته إلى إنجاز المهمة أي الدوافع لديهم لإنجاز العمل بشكل متقن .كما على القائد أن يقوِّم إمكانية اختلاف الموظفين في القضايا التي تهمهم، وقدر المسئولية التي يظهرونها.وإذا توفرت للقائد مثل هذه المعلومات فإنه يستطيع أن يقرر الأسلوب القيادي الأكثر ملائمة .
- قد يجد القائد صعوبة التخطيط لمواقف قيادية محددة بسبب ضيق الوقت وعدم قدرته على التنبوء بسلوك المعلمين الذين يعملون معه، وعلى ذلك فإذا كان القائد مدركاً للعوامل ذات العلاقة، فقد يكون قادراً على تحليل النشاطات المتطورة للجماعة وتعديل سلوكه وفقاً لذلك.

❖ بعض تطبيقات القيادة المفيدة :

من المفيد ذكر بعض التسميات للممارسات القيادية المباشرة وغير المباشرة تبعاً للمواقف المختلفة :-

١- القيادة المتصدرة أو قيادة رأس الحربة وتحدد هذه القيادة الهدف وترصد العمل بشكل يمكن تعيينه، مركزة أحياناً على القيادة بالقدوة ويمثل هذا النوع من القيادة بمدرب فريق كرة قدم الذي يقرر خطوات العمل ويخبر فريقه كيفية تنفيذها.

٢- قيادة الزملاء والقائد هنا في الأغلب هو الذي يبادر بالعمل ويحافظ بشكل متسق ثابت على العلاقة بين الزملاء حتى أنه لا يمكن الكشف عن المصدر القيادي الذي يوجه المجموعة إلا من خلال التحليل الدقيق. ويبقى القائد الزميل عادة مع المجموعة من خلال سلسلة متعاقبة من التغيرات والأعمال.

٣- القيادة الرعوية ويمارس القائد هنا تأثيره من مركزه خلف المجموعة. ولهذا المركز تأثير تفوق المراكز الأخرى. ويمكن إسناد القيادة الاسمية إلى شخص آخر يوجد في مقدمة المجموعة، ولا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيق إلا بالملاحظة الدقيقة.(٢)

- وفي الوسط التربوي بشكل عام حيث يتجمع عدد من المعلمين لبحث اهتمام مشترك فإن القائد يكون عادة في مركز الميسر، وفي هذا الدور، تكون مهارات القائد الفعلية في صنع القرار ثانوية ،إضافة إلى مهاراته في دمج أفكار الآخرين معاً. فالجمع بين الأفكار المتباينة في الظاهر، ودمجها معاً بشكل متناسق يتطلب من القائد أن يقوم بفرز المقترحات وطرح الأفكار التي لا علاقة لها بالموضوع جانباً دون الإساءة إلى أصحابها.

- وعلى مديري المدارس، أن يكتسبوا المهارات القيادية التي من خلالها يمكن دفع أعضاء المجموعة إلى حل صادق لمشكلاتهم، بدلاً عن أن يوفروا للمعلمين منتدى يعبرون فيه عن خيبات أملهم وانتقاداتهم. فمجرد البحث عن الآراء لا يؤدي في العادة بشكل فعال إلى أية نتائج حقيقية يتمخض عنها حل المشكلة، بل بدلاً من ذلك يقبل المشاركون عادة برضا عاطفي محض. مثل هذه النشاطات لا تركز على الهدف وإنما تركز على نشاطات الاتصال بين أعضاء المجموعة أنفسهم. والنشاط الذي لا يوجه إلى الهدف هو كالحركة الدائرية لا يأتي بالغالب بأي حلول. فالقائد يجب أن يكون قادراً على استعمال المعلومات المقدمة وعلى توجيه المجموعة نحو صياغة حلول ممكنة لمشكلاتهم.

❖ النساء والقيادة الإدارية

هناك العديد من المناصب القيادية في القطاع التربوي التي يشغلنها النساء، حيث يمارسن العمل الإداري والقيادي والإشرافي على تعليم في مجتمعنا سواء التعليم العام أو التعليم الجامعي، إضافة إلى مساهمتهن الإدارية في العديد من مؤسسات القطاع العام والخاص. إن عدم الاستفادة من القيادات النسائية بالدرجة المطلوبة وفي ضوء أماكن عمل مناسبة تتصف بالحشمة والوقار، سوف يؤدي بالمؤسسات التربوية وغير التربوية إلى فقدان مصدراً من أهم مصادر الميزة التنافسية. ولاهمية دور النساء القيادي ولتطوير هذا الدور سوف يتم مناقشة مدى الاختلاف بين القادة الذكور والقادة الإناث في سلوكهم القيادي ومدى فعاليته، كما سيتم مناقشة العوائق المختلفة التي تعوق تقدم النساء في القيادة، وسيتم طرح بعض المرئيات التي من شأنها تطوير الدور القيادي للمرأة .

■ الاختلاف في السلوك القيادي بين الرجال والنساء:

تشير الدراسات إلى العديد من الاستنتاجات حول الاختلافات بين القادة من الرجال والنساء، على الرغم من أن القادة النساء يتشابهن نسبياً في سلوكهن وفعاليتهن مع القادة الرجال، إلا أنهن يملن إلى أن يكن أكثر مشاركة وأقل استبداداً، وهذا النمط يناسب المنظمات العالمية في القرن الحادي والعشرين. ولأنه يتم تقويم القادة من النساء على نحو أكثر سلبية من قبل الرجال عندما يتصرفن على نحو ذكوري نمطي، فإن مدى السلوك الذي يُرى على أنه مناسب بالنسبة للقادة من النساء يُعد أكثر محدودية، وينظر الى القادة من النساء على انهن أكثر فعالية في الوظائف الإدارية الوسطى في معظم القطاعات بما فيها التعليم وفي المواقف التي تتطلب التعاون، وعندما يكون هناك توازن في العدد بين النساء والرجال.

■ عوائق تقدم النساء في القيادة الإدارية:

التقدم المهني بالنسبة للنساء في الأدوار القيادية يواجه معوقات تنظيمية ومعوقات بين الأشخاص، ومعوقات شخصية، وعلى الرغم من أن بعض هذه المعوقات حادة، وان بعضها وجد عن غير قصد، إلا أنها تؤدي إلى خفض عدد النساء في المناصب القيادية بالمقارنة مع الرجال، وسوف يتم عرض بعض هذه العوائق بشيء من التفصيل.

- العوائق التنظيمية:

يندرج ضمن العوائق التنظيمية التي تحد من التقدم في ممارسة الأدوار القيادية للنساء التالي:

١- الثقافة التنظيمية الغير مريحة: ويقصد بها هنا ثقافة العمل المبني على القيم والأعراف التي تؤدي إلى عدم تشجيع الطموحات المهنية للنساء مقارنة بالرجال إضافة إلى ترسيخ مفهوم أن النساء لا يتناسبن لشغل المناصب التنفيذية، إضافة إلى الطلب من النساء القيام بمهام كبيرة من غير توفير الموارد الكافية.

٢- تفضيل التماثل في الجنس كأساسي لقرارات الترفية: ويشير هذا العائق إلى الميل إلى تفضيل العمل أو التفاعل مع الناس المتشابهين في خصائصهم الديموجرافية واتجاهاتهم، وعندما تكون القيادة العليا في المؤسسة مسيطر عليها من قبل الرجال ينتج عنه تحيزاً يعيق تقدم المرأة في ممارسة الأدوار القيادية.

٣- عدم التوازن في الدعم والمساندة ونقص فرص التطوير والتعليم للنساء.

- عوائق التصورات المسبقة:

إن التصورات المسبقة عن القادة من النساء بأنهن أقل قدرة إنما يعني أن النساء يجب أن يعملن على إثبات أنفسهن بشكل متكرر في كل موقف جديد، والتصورات المسبقة للقادة من النساء بأنهن لا يهتممن بالتحدي إنما يعني أن النساء يجب أن يتعرضن للمهام التي تنطوي على التحدي، ومن المحتمل أنهن لا يحصلن على مثل هذه المهام مثل نظرائهم من الرجال إذا لم يطلبنها، كل هذه تعتبر من العوائق التي تؤثر سلباً في تطور النساء القيادي.

- عوائق شخصية:

العوائق الشخصية التي تحول دون التقدم المهني للقادة النساء تعزى إلى عناصر حياتهن الشخصية أو نقص المعرفة الذي قد يكون عائقاً، والقادة من النساء أنفسهن يعترفن بأن نقص المعرفة لديهن وقدرتهن السياسية المتدنية والتي تعني بناء التحالفات تعد إحدى عوامل الإعاقة بالنسبة لتقدمهن المهني.

- عوائق الالتزامات الأسرية:

ربما يكون الأكثر خطورة بالنسبة للعديدات من القادة النساء هو الالتزامات الخارجة عن العمل والتي تظل من مسؤوليات النساء الأساسية داخل أسرهن. وتعتبر الحاجة إلى إيجاد توازن أفضل بين عمل المرأة وأسرتها من أهم الموضوعات التي تحتاجها القادة الإناث لحياتهن. بعض النساء يعملن على إيجاد هذا التوازن من خلال شراء الخدمات المنزلية، أو الحصول على مساندة خارجية، أو الزواج من رجل غير موظف، أو الاعتماد على أسرهن، إلا أن هناك حاجة ملحة إلى الاستفادة من المساندة التنظيمية مثل الوقت المرن في العمل أو إجازة الأمومة لتكون خياراً حقيقياً

للقادة من النساء، لقد أوضحت بعض النساء بأن الصراع بين البيت والعمل يمثل عقبة وعدم عمل أحد الزوجين يعد عاملاً إيجابياً بالنسبة للتقدم المهني لكل من الذكور والإناث إلا أنه تبين بصفة عامة أن الأسرة تعد مصدر دعم للتقدم المهني للقادة من الرجال، ولكنها تعد مصدراً للمطالب بالنسبة للقادة من النساء.

■ **عوامل نمو الدور القيادي للنساء:**

العديد من القادة النساء حققن نجاحات بشكل كبير في مجال العمل الإداري رغم العديد من العقبات التي يواجهنها داخل المؤسسات وسوف يتم استعراض بعض العوامل والممارسات التي عززت تلك النجاحات، لتكون مرشدة بالنسبة للأخريات التي لا زلن يواجهن عوائق في نمو أدوارهن القيادية، وقد تم تصنيف عوامل نجاح المرأة في عملها القيادي على النحو التالي:

١- تعزيز قدراتهن السياسية من خلال تعلم النساء كيف يبنين تحالفات ويَعِين ثقافة المؤسسة التي يعملن فيها، وأن يكن مباشرات في التعامل.

٢- بناء المصداقية من خلال تعلم النساء والتصرف عكس النماذج النمطية عنهن التي سبق الإشارة إليها في المعوقات، إضافة إلى العمل داخل النظام، واتخاذ المخاطرة في العمل.

٣- تنقية الأسلوب من خلال تعلم النساء التفاوض وبناء الفريق، والتغلب على العوائق من خلال المثابرة، وأن يكن صارمات ومباشرات.

٤- تحمل المسؤولية من خلال قيام من يصلنا إلى قمة الهرم الإداري بتدريب الأخريات، وإيجاد التوازن بين أعباء العمل والأعباء الخرى كأعباء البيت.

❖ مهارات القيادة الأساسية لمدير المدرسة :

يتطلب نجاح العمل القيادي وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من المعلمين وغيرهم وتوجيه سلوكهم، ليتمكن من القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، ويجب أن تتوافر في القائد مجموعة من المهارات القيادية الأساسية اللازمة للقيادة الناجحة ومن أهم هذه المهارات ما يلي :

١- المهارات الفكرية Conceptual skills:

تتعلق المهارات الفكرية بمدى كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفنن في حلولها والتوصل إلى الآراء الجيدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقّع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل،

ويستخدم القائد التربوي هذه المهارات في ممارساته اليومية لأعماله، وتعتبر أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها .

- وتعني المهارات الفكرية للقائد قدرته على تصور التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته، في المجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو المادة الدراسية التي يشرف عليها.
- والقائد التربوي الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية ويربط بين أي إجراء وبين الأهداف المنشودة من التربية، سواءً كان هذا الإجراء متعلقاً بالإدارة أو التنظيم أو تطوير المنهج أو تطوير المعلمين أو غير ذلك، حيث إن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على نوعية الإداريين الذين يتولون مهمة القيادة الإدارية[١٢].
- الوضوح (Clarity): تتضمن المهارة الفكرية الوضوح، أي يجب أن تكون القائد قادراً على الرؤية أبعد من الوظيفة، وأن يحس بما يجري، وأن تكون لديه لمحة تاريخية ونظرة معرفية شاملة، وأن يفهم الاتجاهات الحديثة ويكون قادراً على التخطيط للمستقبل. ويجب أن يعرف أن التغيير ليس مرغوب فيه بل حتمياً في بعض الأحيان لذا فان الاستعداد لتقبل التغيير والتخلي عن المألوف إذا دعت الحاجة إلى ذلك .

٢- المهارات الفنية Technical skills:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفّر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل القيادي، فهي تعني قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها [٩].

وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العملي في الإدارة وما يستند إليه من الحقائق والمفاهيم والأصول العلمية .

- من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية لمدير المدرسة الإلمام بمهارات التخطيط التربوي والأساليب التنظيمية للعمل في المدرسة كتشكيل اللجان، إضافةً إلى الإلمام بالمناهج المدرسية وأهدافها وأساليبها التدريسية والأنشطة المدرسية، والإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين المواد المختلفة، والمعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها.

- إن المهارة الفنية تعني أيضا الكفاءة (Competence)، فيجب أن تكون القائد جيداً على الأقل بعمله، وإلا فإن هناك من هو يترقب لأخذ القيادة والأكثر من ذلك أن القائد يجب أن يمتلك بعض المهارات الإضافية أيضاً مثل مهارات استخدام الحاسب الآلي، ومع أهمية هذه المهارة، إلا أن معادلة النجاح ليست بالضرورة كفاءة فقط. جزء من معادلة النجاح هو الكفاءة والباقي هو القدرة على التعبير عن هذه الكفاءة بطريقة ليست عادية أو يمكن التنبؤ بها .

٣- المهارات الإنسانية Human skills :

مهارات العلاقات الإنسانية من أهم المهارات التي يحتاجها القائد في كل المنظمات وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة التربوية، ذلك لأن القائد التربوي يتعامل مع مجموعات متنوعة من المعلمين الذين يعتبرون مرؤوسوه وفي نفس الوقت زملاءه في المهنة، والتلاميذ وآباء التلاميذ وأهل البيئة المحلية، وهذه العلاقات التي تربط القائد التربوي بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير، وهذا يعني أن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون للقائد التربوي [٦].

- وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين من معلمين وغيرهم، بالكيفية التي يستطيع أن يجذبهم إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد التربوي في التعرف على متطلبات العمل مع المعلمين كأفراد وجماعات.
- إن العلاقات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتتيح لهم فرصة المشاركة، والحوار، وتدفعهم للعمل بحماس وقوّة دون قهر وإجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضى النفسي وتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادل وتجعلهم جميعاً أسرة واحدة متحابة ومتعاطفة [٣].

٤-التواصل Communication:

هذه هي المهارة التي تغيب عادة عن المعادلة. إنها المهارة التي تجعل القائد قادراً على المشاركة في بمعرفته ومعلوماته (وربما رؤيته أيضاً) مع أشخاص آخرين، يجب علي القائد أن يكون مترجماً (يشرح القانون أو التقنية للمبتدئين مثلاً) ومعلماً وأخيراً قائداً، الطريقة الوحيدة لكي تصبح قائداً هي أن تتكلم بفعالية[٢٠] .

❖ هوامش المبحث الأول:

١. اندرو دي. سيزلاقي ومارك جي. والاس (١٩٩١م): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ،معهد الادارة العامة، الرياض.
٢. ايزابيل فيفر وجين دتلاب (١٩٩٣):الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتحسين التدريس، ترجمة د. محمد عيد ديراني، الجامعة الأردنية، عمان.
٣. إيف بوبون، جان بول ليفي، ميشيل جان هانتوت(٢٠٠١م): أدوات نجاح القائد الاداري، ترجمة / محمد مرعي، دمشق.
٤. جيري د. جراي (١٩٨٨): الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض
٥. خميس إسماعيل السيد(١٩٨١م): السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الهنا للطباعة، بغداد .
٦. سالم بن سعيد القطاني (٢٠٠١م): القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض.
٧. عبدا لكريم درويش، و ليلى تكلا (١٩٦٨): أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، نقلاً عن كتاب السلوك الإداري.
٨. عبدالله الطجم وطلق السواط (٢٠٠٠م): السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، جدة .
٩. ماريون إي هينز (١٩٨٨): إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعّال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث .
١٠. محمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٦): القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، العدد ٢٩، جامعة الكويت، الكويت.
١١. ناصر محمد العديلي (١٩٩٣): إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض.
١٢. نواف كنعان (١٩٨٢): القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر،الرياض .

13- Blake R.R., & Mouton, J.S., & William, M.S.(1981). The academic administrator grid. San Francisco :jossy-Bass publishers .
14- Fiedler, F. E.(1967): A theory of Leadership Effectiveness. New York, Mcgraw Hill .
15- Hemphill, J.K. & Coons, A.E Leader behavior description, Columbus Personal Research. Board, Ohio State University, 1950.
16- Hersey, P. and Blanchard, K.(1973): Leader Effectiveness and Adaptability Description. Center for Leadership studies Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall .
17- Hersey, P. and Blanchard, K.H.(1988): Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources. (5th ed.) Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
18- McGregor, D. (1983). The integration of individual and organizational goals, In R. Lassey & M. Sashkin (Eds.), leadership and social change (3rd ed.) San Diego: University Associates, Ind.
19- Stogdill, R.M, (1974): Handbook of leadership, New York: Macmillan Free Press
20- Peter G. Northouse, (2004) leadeaship theory and practice, Sage Publications, londor .
21- Toogood, Granville, N ., (1998): THE ARTICULATE EXECUTIVE Learn to look, Act, and Sound Like a leader, McGraw Hill Companies, Inc ., New york .

الفصل التاسع

المبحث الثاني
الحوافز

- مفهوم الحوافز
- أهمية الحوافز في الإدارة
- أهمية الحوافز في عمل المدرسة
- أنواع الحوافز
- نظريات الحوافز
- آلية عمل الحوافز
- أساليب التحفيز وأنواعه
- تأثير الحوافز على سلوك الموظف
- معوقات الحوافز
- هوامش المبحث الثاني

❖ مفهوم الحوافز:

من مهام الإدارة تحفيز العاملين ودفعهم للمزيد من الإنتاج والعطاء وتهيئة بيئة مناسبة للعمل. وفي هذا المبحث سوف يتم مناقشة مفهوم الحوافز وأهميتها في المدرسة وكيفية عملها. كما سيتم استعراض أنواع الحوافز ووسائلها وبعض نظرياتها ومعوقات تطبيقها.

- الحوافز أو الدوافع تعرف بأنها قوة خارجية قد تكون مادية أو معنوية توجد شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ سلوك معين يدفعه إلى الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى لتحقيق هدف محدد أو الحصول على مزايا جديدة.
- الحوافز ترتبط بحاجات الفرد الغير مشبعة فكلما كانت الحاجة لدى الفرد مشبعة كلما قل تأثير الحافز والعكس صحيح، ولاشك بأن أولويات الحاجات تختلف من فرد لآخر باختلاف طبيعة وبيئة الفرد والمؤثرات المحيطة، وبهذا فإن على القائد أن يأخذ هذه المعطيات في الحسبان ليكون منهجه في تحفيز مرؤوسيه فعالاً يحقق نتائج مستقبلية جيدة. (١٤)

الحوافز من المنظور الإسلامي :

من المنظور الإسلامي يعتبر الناس سواسية بحسب خلقهم الأول إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس الأعمال الصالحة ومن ثم حرص الإسلام على إعطاء كل عامل حسب ما يقدمه من عمل وجهد وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ﴾ (الأحقاف: ١٩) و قال تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ﴾ (التوبة: ١٠٥).

ويكافئ الله الناس حسب أعمالهم وما قدموه لأنفسهم من أعمال وحسب مستوى إيمانهم بالله وتفقههم في الدين يقول الله تعالى: ﴿ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ﴾ (المجادلة: ١١) ويقول الله سبحانه وتعالى في آية أخرى: ﴿ قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴾ (الزمر: ٩).

❖ أهمية الحوافز في الإدارة:

الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفايتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. (١٩)

وهنا تبدو مسؤولية الإدارة عن تحفيز العاملين حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن ثم نضمن تفانيهم في أدائهم وتبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب

التي تضعف من إنتاجيتهم. إن الفوائد التي تجنيها الإدارة من استخدام الحوافز هي فوائد حقيقية لها قيمتها، ويجب أن لا نندهش إذا عرفنا أن نسبة كبيرة من إنجاز الموظف لعمله تصل إلى (٨٠٪) تعود إلى قدرة الإدارة على تحفيز ذلك الموظف، كما أن التقاعس عن العمل مصدره الحقيقي هو سلوك الإدارة وقلة إطراء العمل المميز.

إن الحوافز سبيل للحصول على التعاون، ويجب أن يكون لدى الإدارة إحساساً إنسانياً إزاء حاجات الموظفين، وأن أهم ما يريده الموظفون هو الاعتراف بحقوقهم كأفراد لهم كيانهم وكأشخاص لهم الحق في الحياة باحترام وتقدير. إن الموظفين يريدون أن يقدرهم رؤساؤهم، ويريدون أن يشعروا أنهم أشخاص لهم كيانهم. إن التقدير والاحترام هو الوسيلة الفعالة التي تساعد على إشباع هذه الحاجة الإنسانية فيهم، ولكن يجب أن نتذكر أن التقدير سلاح ذو حدين فإذا لم نحسن استخدامه قد يطيح بنا، فإذا أردنا أن تكون هذه الوسائل فعالة علينا أن نؤمن بأهميتها وقيمتها ونحسن استخدامها.

❖ أهمية الحوافز في عمل مدير المدرسة:

بصفه عامة العاملين الأكثر رضى يميلون لتحقيق مستويات مرتفعه من الإنتاجية[٨] ونظراً لأن رضا المعلم عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماساً في مهنته. إن المدرسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون راضين عن عملهم ومقتنعين به. الدراسات تؤكد على أن المدرسين الراضين عن عملهم ذوى المعنويات العالية يتوقع منهم العمل بفاعليه أكثر، حيث وجد أن المعلمين الذين حقق تلاميذهم إنجازاً دراسيا مرتفعا راضون عن عملهم ومعنوياتهم مرتفعه .[٢٢]

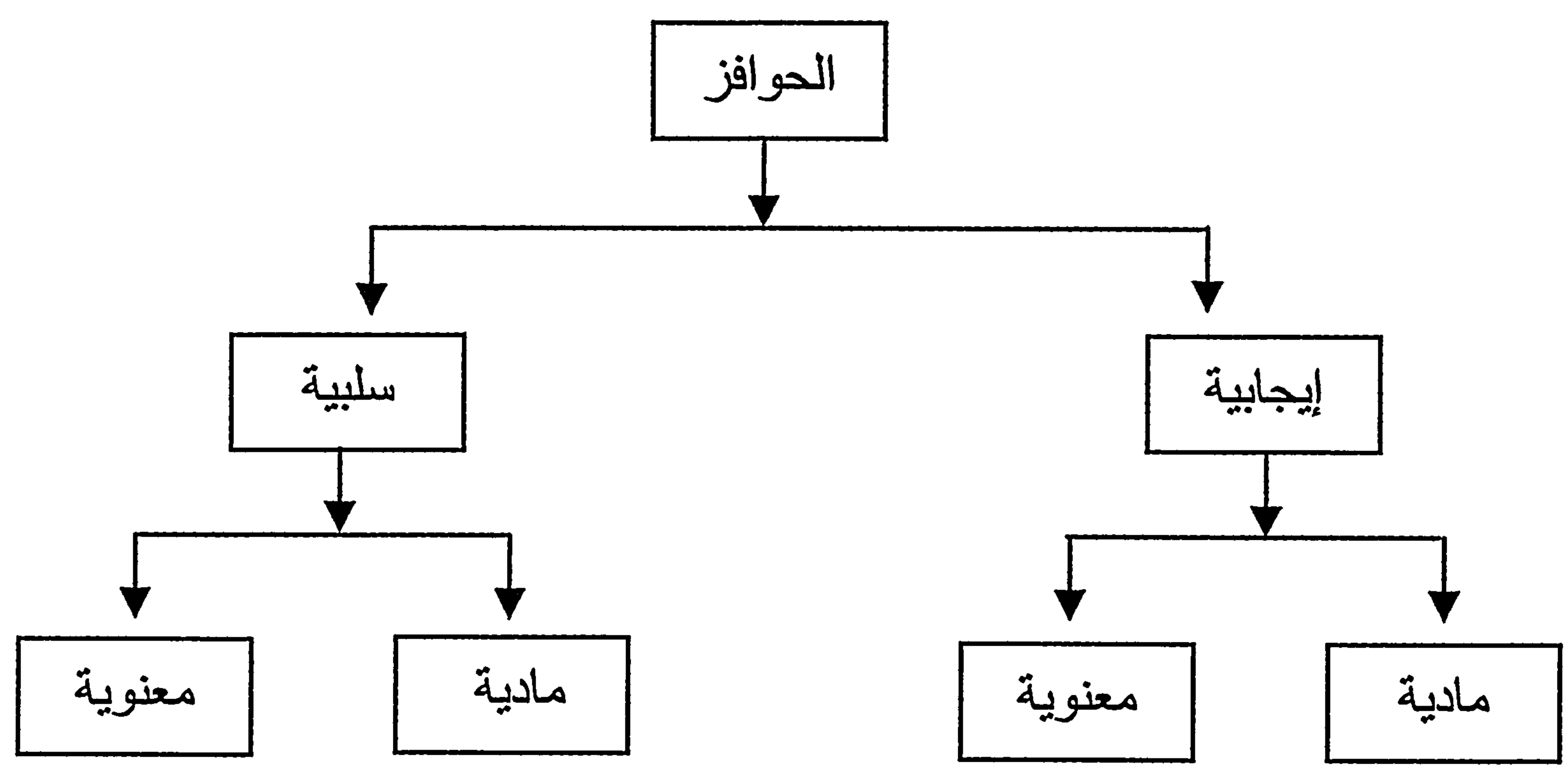
إن الدور الأساسي الذي يقوم به المعلم في العملية التعليمية يدفع الباحثين إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلم، و بالتالي تؤثر في عطائه فظهور علامات الشعور بعدم الرضى بين المعلمين يدل على وجود حاجات لهم لم يتم إشباعها أو على أن الإشباع لم يحقق نتائجه المتوخاة، مما يفقد أثره في القضاء على أسباب عدم الرضا. لذا تعتبر دراسة نظام الدوافع و الحاجات في مجال الإدارة التعليمية ذات فائدة كبيرة، فالإدارة الرشيدة هي التي تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها الموظف وتسعى قدر المستطاع لإشباعها [٧]

❖ أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى:

١- حوافز إيجابية مادية أو معنوية: من الحوافز الإيجابية المعروفة بنوعيها المادي والمعنوي إعطاء الأولوية في الامتيازات المتاحة في التنقلات، والإعارة، والترقيات، ومنح أقدميات اعتبارية، وتكريم المتميزين في احتفالات، و منح شهادات التقدير، و خطابات الشكر، و أوسمة الإبداع، وكأس التفوق، والترقية الاستثنائية، والاشتراك في المناسبات السارة، والدورات التدريبية وغيرها[1].

٢- حوافز سلبية مادية أو معنوية: منْ الحوافز السلبية بنوعيها المادي والمعنوي فهي الخصم من الأجر، والحرمان من الترقيات المادية، والأدبية، والحرمان من الامتيازات المتاحة، واللوم، ولفت النظر، والتقديرات الضعيفة في التقارير الفنية والسرية، والحرمان من الاشتراك في النشاط المدرسي وما شابه ذلك[11]، انظر الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) أنواع الحوافز

■ مجالات الحوافز

١- حوافز إنسانية وتضم الجوع والعطش والنوم والألم والجنس والأمومة وحماية الغير.

٢- حوافز منبهة مثل حرمان الحواس والنشاط وحرية المعالجة الحركية والاتصال بالآخرين والتعامل معهم .

٣- حوافز مكتسبة مثل الخوف والعدوان والمثابرة والتحصيل وحب الاستمرار .

٤- حوافز اجتماعية من أهمها حوافز الصداقة والانتماء والاختلاف عن الغير والاستقلال والدفاع.

٥- حوافز فطرية لا شعورية وهي الحوافز التي لا تجد مبرراً ظاهرياً لحدوث بعض أنواع السلوك الإنساني كالصراخ المفاجئ والقيادة الجنونية (للسيارة) وأذى النفس وغيرها.

وقد رتب بعض الباحثين هذه الحوافز:

✓ حوافز بيولوجية مثل الجوع والعطش والتخلص من الألم والرغبة الجنسية.

✓ حوافز عاطفية مثل الخوف والغضب والكراهية والحيرة والفضول والحب.

✓ حوافز اجتماعية وتشمل البواعث الاجتماعية مثل التقدير والاحترام وتحقيق الذات.[١٨]

❖ نظريات الحوافز:

هناك عدة نظريات وضعها الباحثون في العلوم السلوكية، حاولوا من خلالها تفسير سلوك الفرد أثناء إقباله على القيام بتصرف معين ونستعرض فيما يلي أهم هذه النظريات: [١٣]

■ **نظرية الحاجات لماسلو** (Maslow، 1943)[٢٣] :

نظرية الحاجات (لماسلو) ترى أن الناس يحفزون بالرغبة في إشباع العديد من الحاجات منها المادي ومنها المعنوي، ووضع ماسلو من هذه الحاجات شكلاً متدرجاً كما هو موضح في شكل رقمً (٢) يتدرج من الأ دنى للأعلى النحو التالي : [٥]

١- الحاجات البيولوجية مثل: الأكل والشرب والنوم .

٢- الحاجات الأمنية مثل الحماية من المخاطر والحوادث .

٣- الحاجات الاجتماعية مثل العلاقة الطيبة مع الآخرين والشعور بالأهمية.

٤- الحاجة للاحترام مثل: الحصول على التقدير والاهتمام من الآخرين.

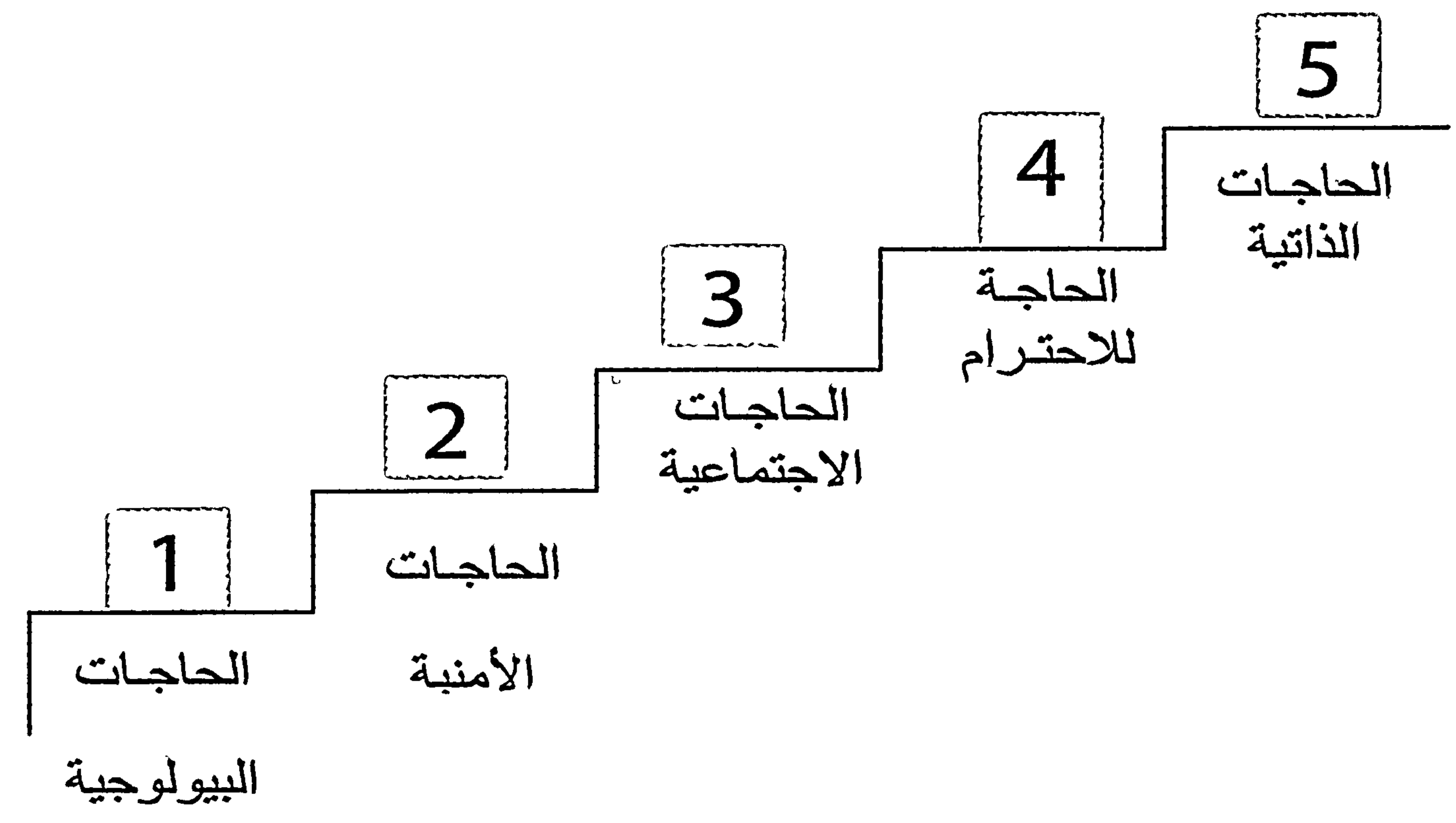
٥- الحاجات الذاتية مثل: تحقيق الطموح الشخصي واستمرار التقدم.

وأضاف (ماسلو) في السنوات الأخيرة، نوعين جديدين من الحاجات هما:

٦- الحاجة للإحساس بالجمال

٧- الحاجة للمعرفة والفهم

ظهرت بعض الانتقادات لهذه النظرية، منها أن هذه الحاجات المتسلسلة والمرتبة في شكل متدرج هي في واقع الأمر متداخلة مع بعضها البعض ولا يمكن وضع فواصل محددة فيما بينها، كما أن ترتيب هذه الحاجات البشرية طبقاً لدرجة الإشباع وحسب الأهمية النسبية شيء يكتنفه الكثير من الغموض ولا يتسم بالدقة، فهذه الحاجات يختلف أولوية إشباعها من شخص لآخر. [٢٠]



شكل (٢) سلم ماسلو للحاجات

■ **نظرية العاملين (لهيرزبرج Herzberg)**

تعد نظرية العاملين لهيرزبرج من أشهر نظريات الدوافع في العمل الإداري، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية. وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى: القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أم قوى سيكولوجية، و القوى الخارجية التي هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها. ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن الرضى والاستياء لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضى الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحين غير متقابلين، بل هما مفهومان مختلفان و يتأثران بعوامل مختلفة. و بما أن مصدر الرضى الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضى عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل [٢١].

✓ يرى هيرزبرج أن العوامل التي تؤثر في رضى العامل عن العمل و تدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه وأطلق عليها العوامل المحفزة مثل: الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل، و الشعور بالإنجاز في العمل، و التقدم و النمو في العمل، والمسؤولية، والعمل نفسه. في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضى لدى العامل تتعلق ببيئة العمل نفسه وأطلق عليها العوامل الصحية مثل: أنظمة وإجراءات المنظمة والعلاقة مع الرؤساء و الزملاء، والراتب، و ظروف العمل المادية، والظروف الاجتماعية كما يوضحها الشكل رقم (٣) .

✓ العوامل الصحية يؤدي عدم توافرها إلى ظهور علامات عدم الرضى عن العمل، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل، كالتغيب و التقاعس والتخريب، أما العوامل المحفزة فهي التي تحفز الموظف لزيادة إنتاجه. و يرى هيرزبرج أن عدم قدرة بعض الإداريين على دفع العاملين للعمل ناتج عن اعتمادهم على العوامل الصحية التي من شأنها تقليل الشعور بعدم الرضا الوظيفي، إلا أنها لا تؤثر في تحفيز العاملين لزيادة الإنتاج.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة قوية بين نظرية هيرزبرج وسلم ماسلو للحاجات، حيث يلاحظ أن العوامل الصحية توازي تماما الحاجات الفسيولوجية، وحاجة الأمن، والحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو، التي تعتبر قوتها الدافعية بسيطة، إن الدوافع تتصل اتصالا قويا بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات، أو بتعبير أخر، إن السبب الذي يجعل الدوافع في نظرية هيرزبرج تقوم بعملها هو تلبيتها للحاجات العليا غير سلم في مدرج ماسلو للحاجات .

العوامل المحفزة	العوامل الصحية
الاعتراف والتقدير	الأنظمة والإجراءات
الشعور بالإنجاز	العلاقة مع الرؤساء والزملاء
الترقي في العمل	الراتب
تحمل المسئولية	ظروف العمل المادية
العمل نفسه	الظروف الاجتماعي

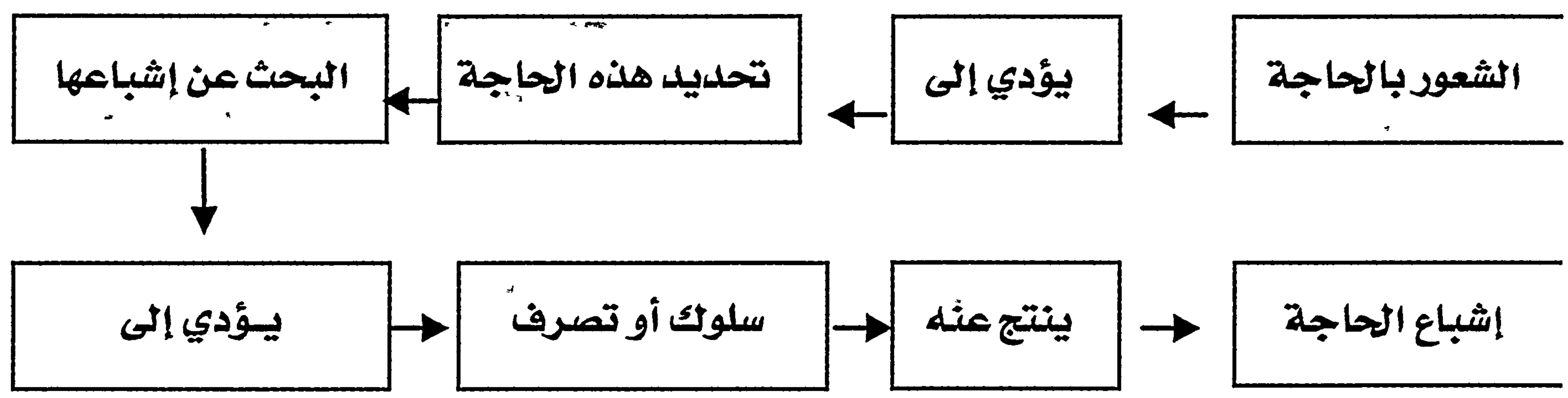
شكل رقم (٣) العوامل المحفزة والعوامل الصحية في نظرية العاملين لهيرزبرج

❖ آلية عمل الحوافز :

كل سلوك يمارسه الفرد إنما حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد، وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة. فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام، والتعب يولد الحاجة إلى النوم، والرغبة في الإنجاز تدفع إلى محاولة الصعود والنجاح في تحقيق الأهداف، لذا نجد أن بعض الموظفين يعمل بجد وإخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك.

إن التحفيز إنما يعبر عن إثارة رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها (٣). وحينما نقول أن على المدير أن يحفز مرؤوسيه على العمل فإننا نقصد

أن على هذا المدير أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب. ومن ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ومن ثم يصبح هناك حاجة محددة، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إشباع هذه الحاجة ويمكن تصوير ذلك في الشكل رقم (٤) .



شكل رقم (٤) الشعور بالحاجة وكيفية إشباعها

تبدو عملية التحفيز وإشباع الاحتياجات من الناحية العملية أكثر تعقيداً مما يظهر وذلك لأن دواع السلوك قد تكون داخلية أو خارجية، فمثلاً نلاحظ أن دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام أو النوم دوافع داخلية يحس الفرد انه بحاجة إلى إشباعها، أما دواعي السلوك الخاصة بالرغبة في الإنجاز، والحصول على مراكز أعلى في العمل، وتكوين العلاقات الاجتماعية دوافع خارجية، بمعنى أنها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد. فترقية زميل مثلاً قد تولد لدى زميل آخر الرغبة في الحصول على ترقية أيضاً، والثناء على إنجازات شخص قد تولد الرغبة في الحصول على نفس الثناء [١٠].

❖ أساليب التحفيز وأنواعه :

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها، إلا أن إتاحة المشاركة في اتخاذ القرارات ليس هو الأسلوب الوحيد في تحفيز الموظفين وإنما هناك أساليب أخرى سيتم عرضها على النحو التالي [٨]:

١- **أسلوب توسيع العمل:** يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الموظف على نفس مستواه الإداري. إن إضافة مزيد من الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يدل على الثقة في إمكانيات الموظف ويزيد من رغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من حفز الموظفين على أداء الأعمال .

٢- **أسلوب إثراء العمل:** يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء الموظفين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم. وإعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله. هذا الأسلوب يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه .

٣- **أسلوب تأهيل الموظفين:** تأهيل الموظفين يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنشأة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الزملاء... الخ، كما تتضمن عملية تأهيل العاملين الجدد، التدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه تساعدهم في تعلم أصول العمل وإتقانه، بالإضافة إلى ذلك نجد أن برامج تأهيل العاملين لا تقتصر على العاملين الجدد وإنما أيضاً تتضمن برامج تدريبية لتحديث أو إكساب مهارات العاملين القدامى.

٤- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف الذي سبق الحديث عنه في الفصل الثالث من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء(١٢).

٥- **أسلوب تفويض الصلاحيات:** إن التفويض هو أحد أكثر المصطلحات استخداماً في مجال تنمية الموارد البشرية، يتعلم الموظف من خلاله مهمة جديدة، فتنموا مهاراته فيها، ويمكن بالتالي تحرير وقت موظف آخر للقيام بمهام أخرى.التفويض يعني إعطاء الصلاحية أو السلطة إلى شخص ما، والمقصود بالسلطة هنا القدرة على الحكم على الأمور والقدرة على العمل ،والقدرة على القيادة (١٩).

- ✓ سلوكيات تستحق التقدير :
- ✓ اكتساب المهارات الجديدة .
- ✓ التدخل ومساعدة أحد الزملاء .
- ✓ التوسط في حل النزاعات .

- ✓ التطوع لأداء الأعمال التي يبتعد عنها الجميع .
- ✓ تدريب موظف جديد أو موظف قديم على وظيفة أخرى.
- ✓ التعامل مع إحدى المشكلات بطريقة مبتكرة .
- ✓ انتزاع الضحكات من الأفراد في أحد المواقف المتوترة.
- ✓ نقل المعلومات، المطلوب إيصالها بدقة.
- ✓ تدوين الملاحظات في أحد الاجتماعات.
- ✓ الحضور في المواعيد باستمرار.
- ✓ تقبل التغيير عن طيب خاطر.

❖ تأثير الحوافز على سلوك الموظف :

- الحاجات التي تم إشباعها تبطل فاعليتها كدافع ومحرك للسلوك البشري، ومن ثم لا يمكن استخدامها كعوامل محفزه، فعندما تظل الحاجات الإنسانية الرئيسية - الغذاء والأمن مثلاً- غير مشبعة، فإن هذه الحاجات تصبح مدخلاً للتحفيز، بمعنى أنها تصبح مجالات رئيسية للعديد من الحوافز.
- من هذا المنطلق نجد أنه بالنسبة للطبقة العمالية محدودة الدخل حيث مستوى إشباع الحاجات الرئيسية منخفض نسبياً فإن الدخل (في صورة أجر أو غيره) يكون هو المحفز الأول لكن بالنسبة للمستويات الوظيفية العليا التي تتميز بارتفاع مستوى دخل الفرد بصفة عامة، فإن الأجر قد لا يكون المحفز الأول بل ربما يحتمل المرتبة الثانية أو أقل من ذلك في سلم الحوافز، حيث تكون الأولوية لعوامل أخرى تؤثر على المعنوية مثل: الاحترام والتقدير وتأكيد الذات وحرية اتخاذ القرارات وتوافر الفرص العادلة والمتكافئة للتقدم وحسن المعاملة وديمقراطية الإشراف وتوافر ظروف العمل الجيد ومجموعة العمل المتجانسة والعمل المناسب [٤] .
- إن الموظفين يعملون ليس فقط للحصول على الطعام، ولكن أيضاً لإشباع حاجاتهم إلى القبول الاجتماعي، ويمكن القول بصفة عامة أنه أيا كان المستوى الوظيفي فإن هناك حاجات أساسية عاطفية للموظفين يمكن اعتبارها بمثابة مداخل أساسية للتحفيز.
- إن التحفيز الجيد للعاملين لرفع كفاياتهم الإنتاجية يتطلب ضرورة إحساسهم بالأمن باعتباره أهم الحاجات بل هو في صورته العريضة يشمل الحاجات الأخرى،إن الشعور بالأمن من وجهة النظر السيكولوجية لا يعني فقط شعور الفرد بالأمن الاقتصادي المرتبط بالأجر، بل هو أيضاً

بالدرجة الأكبر يعني معرفته لما يجري حوله وشعوره بأن أعماله مرغوبة وشعوره بأن لديه فرصة معقولة للتعبير عن ذاته في عمله وحرية الابتكار واستخدام ذهنه ومهاراته إلى أقصى حد ممكن(١٦).

- إن الشعور بالنجاح مرتبط بإحساس الموظفين بالاعتراف، وتقديرهم، وتحقيق ذاتهم، فضلاً عن إحساسهم بالانتماء. إن الشعور بالانتماء أحد الحاجات العاطفية، ولكي يعمل الموظف بكفاءة وجدية فإنه لابد أن يشعر أولاً بمكانته وقيمته الشخصية في جماعة العمل، وبأنه ينتمي إلى هذه الجماعة، وأن له تقديراً ذاتياً وقيمة كإنسان. إن الموظف وبدون هذا الشعور الذي يستمده من انتمائه إلى جماعة العمل يصبح غريباً في مكان العمل ويشعر بأنه شخص غير مرغوب في وجوده وهو شعور لا يهيئه نفسياً أو ذهنياً للتحفيز.

❖ معوقات الحوافز(١٧):

هناك معوقات عديدة تحد من تحفيز الموظفين للمزيد من العمل والإنتاجية نذكر منها التالي:

١- القصور في تقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

٢- طول المسافة بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى وقصيرة المدى .

٣- قلة الوقت والمصادر التي يحتاجها إنجاز العمل.

٤- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.

٥- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة .

٦- إثارة سوء التفاهم بين العاملين والإدارة.

٧- الخوف من قيادة المؤسسة.

٨- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

٩- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.

١٠- غلق قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.

١١- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

❖ هوامش المبحث الثاني:

١. أحمد صقر عاشور (١٩٨٣م): إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت .
٢. أحمد محمد المصري(١٩٨٥م): الإدارة والمدير العصري، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية.
٣. آندروا دي سيزي لاقي ومارك جي، ولاس(١٤١٢هـ): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض .
٤. تويلا دل، ترجمة بشير البرغوثي(١٤٢٢هـ): التحفيز، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض .
٥. جيري ل٠ جراي (١٤٠٨هـ): الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي للإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف أوانه، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض .
٦. جيمس وليامز (٢٠٠٣م): فن الإدارة المدرسية، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .
٧. دونا ديبروز (١٩٩٩م): كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جده .
٨. زكي محمود هاشم(١٤٠٠هـ): الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات بالكويت ٠
٩. طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠١م): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان .
١٠. ظاهر كلالده (٢٠٠٢ م): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار نهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .
١١. عبد الغني النوري(١٤١١هـ): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار الثقافة – الدوحة قطر ٠
١٢. عبد الله عبد الغني الطجم و طلق السواط(١٤٢٤هـ): السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جده.
١٣. فؤاد الشيخ سالم وآخرون(١٩٩٢م): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة.
١٤. فرانسيس ن. كيميرر. دوجلاس. وندام (٢٠٠٣ م): التخطيط التربوي تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية، ترجمة محمد أمين وعاطف غيث، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة .
١٥. محمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٣): تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ،العدد ٨٠ الرياض.
١٦. محمد زياد حمدان(٢٠٠٠م): التعلم المدرسي تحفيزه وإدارته وقياسه التربوي، الطبعة الثانية، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن .
١٧. محمد منير مرسي(٢٠٠١م): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة .

١٨. مدني عبد القادر علاقي (١٤٢٠ هـ): الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، مكتبة دار جده، جده .

١٩. نواف كنعان(٢٠٠٢م): القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن .

٢٠. هشام محمد نور جمجوم (١٤١١هـ): سيكولوجية الإدارة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، جده .

21- Lawer، E.، E.، (1973): Motivation in Work Organization. Montery، CA: Brook/Cole.

22- Magoon، R.، & Linkous، S.، (1979): The Principal and Effectiv Staff Moral. NASSP Bulletin، 63، 20-28.

23- Maslow، A. H. (1970): Motivation and personality (2nd ed). New york: Harper & Row publishers .

24- Owen ،R.، J.، (1981): Organizational Behavior In Education. Englewood Cliffs، Nj: Prentice-hall.

الفصل التاسع

المبحث الثالث

الاتصال

- تمهيد
- نبذة تاريخية
- المفهوم العام للاتصال
- أهمية الاتصالات في المؤسسات التعليمية
- وظائف الاتصال الأساسية
- مكونات عملية الاتصال
- أنماط الاتصال
- محددات وطرق عملية الاتصال
- وسائل الاتصال في الإدارات التعليمية
- اتجاهات سير الاتصالات
- الاتصال الناجح
- هوامش المبحث الثالث

❖ تمهيد:

الاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة، وتشعر الناس بأنهم ليسوا وحيدون. تقع عملية الاتصالات وتبادل المعلومات في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة التعليمية، وواضح أنه ما من أحد يستطيع إدارة منظمة ما دون أن يكون على دراية علمية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات. إن الاتصالات الرديئة يمكن أن يساء فهمها لعدم وضوحها فيضطرب سير العمل أو لا يتم نقل معلومات هامة للموظفين فتكثر الإشاعات داخل المنظمة. الاتصال عملية يتم خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص، وإحاطتهم علماً بها، وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة. ولقد كتب عن الاتصال أكثر مما كتب عن أي موضوع آخر في السلوك التنظيمي، وعلى الرغم من وضوح أهمية الاتصال، إلا أنه لا توجد نظرية شاملة للاتصال الإنساني يمكن من خلالها وضع أسس لتشخيص مشكلات الاتصال ومعالجتها، أو حلها في المنظمات(١٥).

الاتصال وظيفة رئيسية من مهام مدير المدرسة فالنجاح في العمل الإداري التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على الاتصال الفاعل، والمؤثر في العديد من المواقف التعليمية، ومع العديد من المعلمين، والمتعلمين الذين يختلفون في مستوياتهم العمرية، والثقافية، والاجتماعية، والقدرة على الاستيعاب، والفهم السريع للمادة العلمية، والاتصال وظيفة رئيسية من مهام مدير المدرسة.

❖ نبذة تاريخية:

يمتد تاريخ ظهور مفهوم الاتصال إلى عهود قديمة ترجع جذورها إلى وجود الإنسان على الأرض قال تعالى: ﴿وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ (النحل: ٧٨).

وعُرف الاتصال في العصور القديمة حيث عرف اليونان القدماء أهميته للتأثير في الناس، وخاصة عن طريق الخطابة والمناقشات، أما في عصر الإسلام، فيعتبر دين الإسلام في جوهره رسالة، والرسالة هي العنصر الأساسي من عناصر الاتصال. وفي أوائل القرن التاسع عشر بدأت الحكومات المركزية الكبيرة في كل من أمريكا وأوروبا تستخدم مروجين للدعوة لمبادئها وشرح سياستها وعرضها على الجماهير لكسب تأييدها وتهيئتها لمواجهة الأزمات والظروف الخطيرة التي كانت تواجهها تلك الحكومات(١٠).

■ **مراحل تطور عملية الاتصال:**

عملية الاتصال مرت بمراحل عدة هي[٩]:

- مرحلة ما قبل نشوء اللغة: وقد كانت وسائل الاتصال في هذه المرحلة متعددة يمكن حصرها في :
  - ✓ أصوات مباشرة من فم الإنسان.
  - ✓ أصوات غير مباشرة من بعض الأدوات كقرون الحيوانات والطبول والعظام وغيرها.
  - ✓ الإشارات اليدوية والجسدية .
  - ✓ النار.
- مرحلة نشوء اللغة: وفي هذه المرحلة تطورت وسائل الاتصال إلى رموز صوتية مفهومة وهذه تشترط وجود المرسل والمستقبل في مكان محدد.
- مرحلة نشوء الكتابة: ويعتبر ذلك تطور كبير حيث لا يشترط وجود المرسل والمستقبل في مكان واحد، وبذلك اتسعت دائرة الاتصال .
- مرحلة اختراع الطباعة: تعتبر الطباعة ثورة في عملية الاتصالات لأنها سهلت تعميم المعرفة وانتشارها .
- مرحلة الاتصالات الإلكترونية: وتشمل والأجهزة اللاسلكية مثل الإذاعة والتلفاز، والإنترنت، ووسائل الاتصال عبر الأقمار الصناعية وغيرها.

❖ **المفهوم العام للاتصال :**

أصل كلمة «اتصال» Communication يرجع إلى الفعل اللاتيني Communicate ومعناها Common بمعنى عام أو مشترك أو مشاركة، وقد عرف عدد من الباحثين الاتصال على النحو التالي:

- الاتصال ذلك النشاط أو سلسلة النشاطات المتجانسة التي تتفاعل فيما بينها أو بالبيئة المحيطة بها وبصفة مؤثرة لتولد ناتجا [١٨].
- الاتصال العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان ما معرفة ما يدور في خلد شخص آخر، أو ما يفكر فيه أو يشعر به، أي أن الاتصال هو مصدر كل نمو عند الإنسان ما عدا النمو الجسمي،ويتضمن الاتصال مرسلاً ومستقبلاً ورسالة وقناة ووسيلة [٢٠].
- الاتصال "بث المعاني من خلال استعمال الرموز وإذا تفاعل الناس بوسيلة الرمز فأنهم قد تفاعلوا بالاتصال" [٢].

- الاتصال « إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل» (٨).
- الاتصال عملية تفاعل مشتركة بين طرفين (شخصين أو جماعتين أو مجتمعين) لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة" (٩).
- يتضح أن ليس هناك تعريف واحد جامع وشامل ومتفق عليه لمفهوم الاتصال إلا أن تعريف دائرة المعارف البريطانية للاتصال على «أنه أسلوب لتبادل المعاني بين الأشخاص من خلال نظام متعارف عليه أو من خلال إشارات محددة» يعتبر تعريفاً مبسطاً ويحمل المعنى المراد.
- الاتصال المدرسي: هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين - الإداريين - الطلاب) والعكس، أومن مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة غير اللفظية ،أو اللطيفة، أو الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها (١٨).
- المعنى التربوي للاتصال: هي تلك العملية التي تحدث في الموقف التعليمي التعلمي بين عناصره المتعددة التي تشكل الأداة الرئيسة في تنظيم عملية التعليم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية(١٣).

■ **صور الاتصال:** هناك أربعة صور للاتصال :

١- اتصال بين الإنسان وإنسان آخر، مثال ذلك المعلم مع تلاميذه.
٢- اتصال بين الإنسان وآلة، مثال ذلك استخدام الحاسوب .
٣- اتصال بين الآلة وآلة أخرى مثال برمجة الحصة الدراسية.
٤- اتصال بين الإنسان وحيوان، مثال ذلك ترويض الحيوانات في بعض الخدمات العامة أو السيرك وغيرهما (١٠).

❖ أهمية الاتصالات في المؤسسات التعليمية :

المؤسسات التربوية قائمة على الاتصال بين أفرادها والنقاط التالية تلقي مزيد من الضوء على أهمية الاتصال في هذه المؤسسات :

✓ عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة وواجباتهم وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة .

- ✓ كما تسهم عملية الاتصال في ربط أفراد المجتمع المدرسي في ما بينهم، وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، وفي إعدادهم لتقبل المتغيرات[١٥] .
- ✓ تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المدارس، والدوائر التربوية، ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ✓ الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها.
- ✓ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمدرسة يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال .
- ✓ يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله داخل العمل وخارجه[٨] .
- ✓ يعمل الاتصال على تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
- ✓ يعمل الاتصال على تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. [٧]
- ✓ نجاح عملية التعليم والتعلم داخل الفصل الدراسي تعتمد على الاتصال الجيد حيث إن العملية التعليمية برمتها هي اتصال مفتوح بين المعلم والطالب.
- ✓ يساعد الاتصال المعلمين والطلاب على فهم أهداف الموقف التدريسي وواجبات كل منهم من اجل تحقيق ممارسة فعالة للعملية التربوية.
- ✓ الاتصال ينقل المعلومات والأوامر والأفكار المتعلقة بالعمل داخل المدرسة. [٥]

❖ وظائف الاتصال الأساسية :

تشمل وظائف الاتصال الوظائف التالية:

١- **الانفعالات:** تحتوي عملية الاتصال التي تتم بين الناس مضمون عاطفي أو انفعالي، فمن خلال عملية الاتصال يستطيع الناس التعبير عن إحباطاتهم، وقناعاتهم للإدارة وكذلك لبعضهم البعض، فمثلاً إذا كان المرؤوس غير راضي عن أجره، فإنه غالباً ما يتصل بشكل غير رسمي بالآخرين لتحديد ما إذا كانت أحاسيسه مبررة أم لا .

٢- **الدافعية:** لقد أكدت معظم الأدبيات أن جوهر القيادة هو التأثير على سلوك المرؤوسين

وأدائهم، حيث إن جميع نشاطات القيادة من إصدار أوامر أو تحديد مهمات ...الخ لا تتم إلا عن طريق الاتصال. كما أن نظريات الدوافع تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، ومكافأة الاحتمالات التي تجعل السلوك والتغيير فيه أكثر فاعلية .

٣- **المعلومات:** يؤدي الاتصال بالإضافة إلى الوظائف السابقة وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. ولقد ركزت البحوث في المجال التقني على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات وطرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية .

٤- **الرقابة:** إن الهيكل التنظيمي يمثل قنوات الاتصال الرسمي داخل المنظمة، فالمنظمات تحاول السيطرة، أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد. والنشاطات والقرارات الروتينية تتم عن طريق الاتصال الرسمي، كما أن نوع الأداء والنتائج المتوقعة يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية التي تمثل قنوات الاتصال الرسمي وهذه جميعها تمثل وسيلة رئيسة للرقابة داخل المنظمات. الجدول التالي رقم (١) يوضح تصنيف وظائف ومجالات الاتصال.(١)

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضى ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة التعزيز، تعديل السلوك والتعلم.
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

جدول رقم (١) يوضح تصنيف وظائف ومجالات الاتصال

تتحدد وظائف الاتصال بالنسبة للمرسل في الآتي:

١- نقل الفكر. ٢- التعليم. ٣- الإعلام.

٤- الإقناع. ٥- الترفيه .

أما المستقبل فتتحدد في:

١- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

٢- تعلم مهارات جديدة.

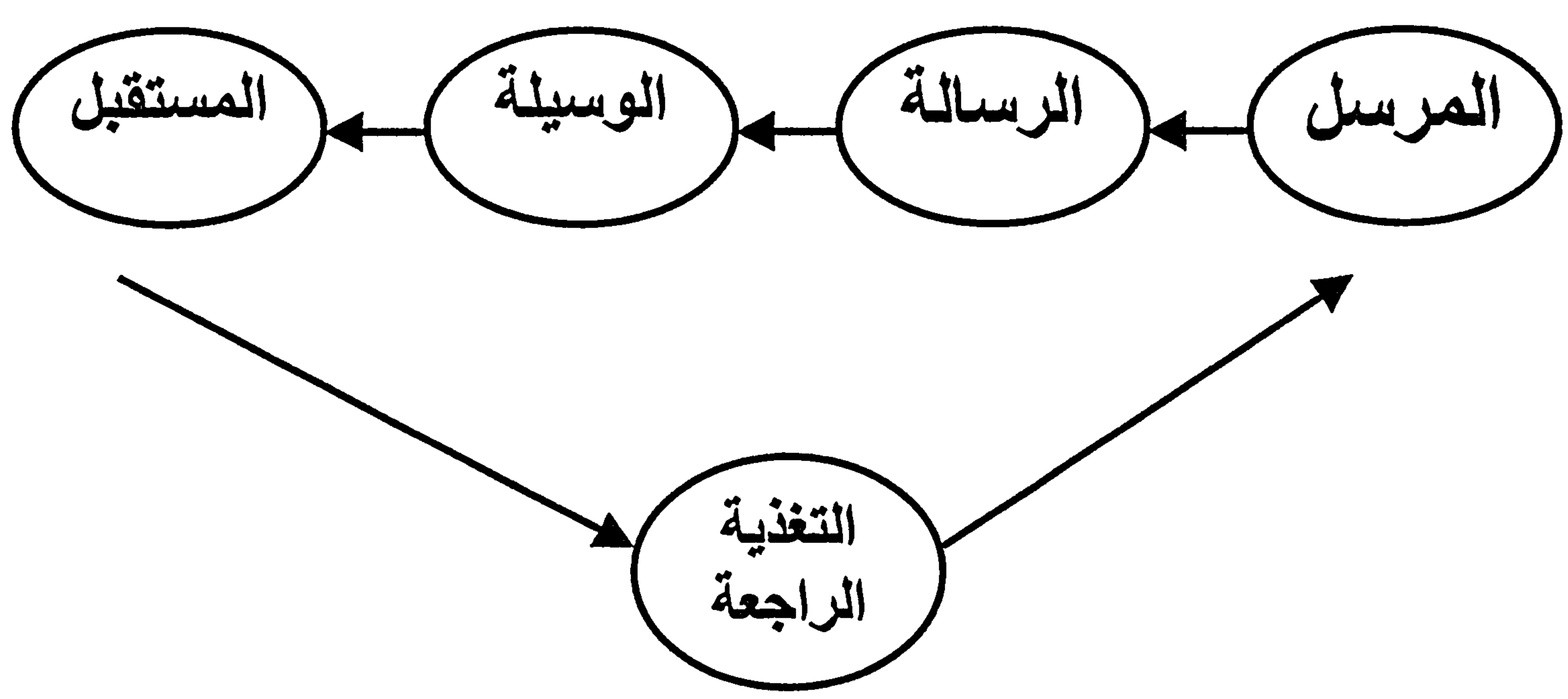
٣- الاستمتاع والاسترخاء والهروب من مشاكل الحياة.

٤- الحصول على معلومات جيدة تساعد على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً(١٤).

❖ مكونات عملية الاتصال (عناصر الاتصال):

تكاد تكون عناصر عملية الاتصال ثابتة وهذه الع ناصر هي :

- **المرسل**
- **المستقبل**
- **الرسالة**
- **قناة الاتصال (وسيلة الاتصال)**
- **التغذية الراجعة، انظر الشكل رقم (١).**



شكل (١) يوضح عناصر عملية الاتصال(٧)

أولا: المرسل Sender وهو نقطة البدء في عملية الاتصال، وقد يكون فرداً واحداً، أو مجموعة أفراد، أو آلة، أو كتاب، أو هيئة، أو منظمة، أو غير ذلك. وحتى يتمكن المرسل من تحقيق نجاح رسالته عليه مراعاة ما يلي:

- ✓ أن يكون ملماً ومتمكناً من محتوى الرسالة سواء كان معلومات، أو إشارات، أو مهارات، أو اتجاهات .
- ✓ أن يلم بخصائص المستقبلين من حيث خلفيتهم العلمية والعادات والتقاليد والاتجاهات.
- ✓ أن يحسن اختيار الوقت المناسب والمكان الملائم لنقل رسالته .
- ✓ أن يتمكن من مهارة الاتصال، ويتقن استخدم الوسائل التعليمية المتنوعة في نقل رسالته سواء كانت أجهزة، أو مواد، أو غير ذلك
- ✓ أن يستخدم أسلوب المناقشة والحوار حتى يتعرف على مدى إلمام المستقبلين لرسالته[٤].

ثانياً : الرسالة Massage وهي الفكرة أو الاتجاه أو الرأي الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية (معلومات - أفكار- اتجاهات - أحاسيس- معارف- قيم - خبرات - خصائص - عادات ......) التي يود المرسل أن يوصلها إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف إلى تحقيقه عملية الاتصال.إن تطابق سلوك المستقبل مع محتوى الرسالة يدل على تحقيق الهدف منها،أي أن عملية الاتصال قد تحققت، وعلى أية حال فعند إعداد الرسالة يراعى ما يلي:

- ✓ وضوح محتواها وأن تلبي احتياجات المستقبلين .
- ✓ استخدام المثيرات ووسائل متنوعة من أجل شد انتباه المستقبلين من صور وأصوات وأفلام ونماذج وأشكال وغير ذلك.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المستقبلين من حيث المستوى العلمي والنفسي والعقلي والحركي والعاطفي.
- ✓ أن تكون المعلومات صحيحة ودقيقة علمياً وتم صياغتها بلغة واضحة[٤].
- ✓ أن تشكل الوسائل التعليمية المرافقة للرسالة جزءا من مادتها وليست مواد زائدة يمكن الاستغناء عنها. [٩]
- ✓ إذا كانت الرسالة تجربة علمية لا بد من إعداد الترتيبات العامة للمشاهد للاطلاع على كامل التجربة أو العمل.

ثالثا: المستقبل Receiver وهو الشخص الذي تسلم إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها وتفسير محتواها وفهم معناها وقد يكون شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص. ويجب أن

لا تقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل من معلومات ولكن بردة فعل المستقبل من هذه المعلومات، وما ينعكس عليه من تصرفات وأفعال.وهناك بعض العوامل التي تؤثر في استيعاب المستقبل وفهمه للرسالة نذكر منها على سبيل المثال(٤):

- ✓ الراحة النفسية والاجتماعية والجسمية لدى المستقبل /المستقبلين.
- ✓ أهمية موضوع الرسالة لدى المستقبل /المستقبلين .
- ✓ الخبرات السابقة في موضوع الرسالة ومدى إدراك مفاهيمها .
- ✓ الاتجاهات الإيجابية نحو شخصية المرسل .
- ✓ المكان والوقت المناسب ودرجة الحرارة والتهوية والإضاءة الكافية وغير ذلك من العوامل الفيزيائية.

رابعاً: قناة الاتصال (الوسيلة) Communication Channel

- وهي التي تساعد في نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، أي هي الوسط الذي يتم عن طريقه نقل الرسالة ووسائل الاتصال متنوعة ومختلفة ابتداء من الصوت العادي للمرسل، والمطبوعات، والرسوم، واللوحات، والصور، والأفلام الثابتة والمتحركة والتسجيلات الصوتية، واسطوانات الحاسب الآلي .
- تنبع أهمية الوسيلة في عملية الاتصال كونها عنصراً أساسياً في عملية الاتصال، وليس عنصراً ثانوياً، واختيار وسيلة الاتصال يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال، فقد يستطيع معد برنامج التلفزيون من إعداد رسالة علمية ،أو إرشادية على مستوى عال من الفعالية والتأثير ويفشل المخرج في إبراز محتوياتها، فتصبح الرسالة غير ذات جدوى، أو قد يكتب الشاعر قصيدة رائعة ولكن يقوم بإلقائها شخص لا يتقن الإلقاء فيقتل كل إبداع فيها، لذا يجب أن يكون المرسل صاحب خبرة في التعامل مع وسائل نقل الرسالة [٩].
- الرسالة يمكن أن تختلف وفقاً للوسيلة التي يستخدمها المعلم فعلى سبيل المثال: تعطى صورة الطائرة للتلميذ مفهوماً خاصاً عن نوعها وشكلها وحجمها، ولا يمكن توضيح كيفية إقلاع الطائرة أو هبوطها إلا عن طريق الصورة المتحركة، ومن خصائص الوسيلة أنها تساعد في توفير الوقت وأن تكون رخيصة التكاليف سهلة الاستعمال بسيطة غير معقدة، تتوفر فيها عناصر السلامة [١٠].

خامساً: التغذية الراجعة Feed Back

- إن عملية الاتصال الفاعلة لا تنتهي باستقبال الرسالة والاستجابة لها من ناحية المستقبل ولكنها ترتبط بالتأكد من أن استجابة المستقبل تنطبق مع مضمون ومحتوى الرسالة كما أراد لها مصدر الرسالة، الأمر الذي يمكن التعرف عليه عن طريق التغذية الراجعة، أي مقارنة مضمون ومحتوى الرسالة بمضمون، ومحتوى الاستجابة من المستقبل فإذا كان التطابق تام دل ذلك إلى أن الاتصال تم بصورة صحيحة وفي حالة عدم التطابق بينها فيمكن لمصدر الرسالة إعادة عملية الاتصال مرة أخرى .

- تقسم تقسيم التغذية الراجعة إلى قسمين :

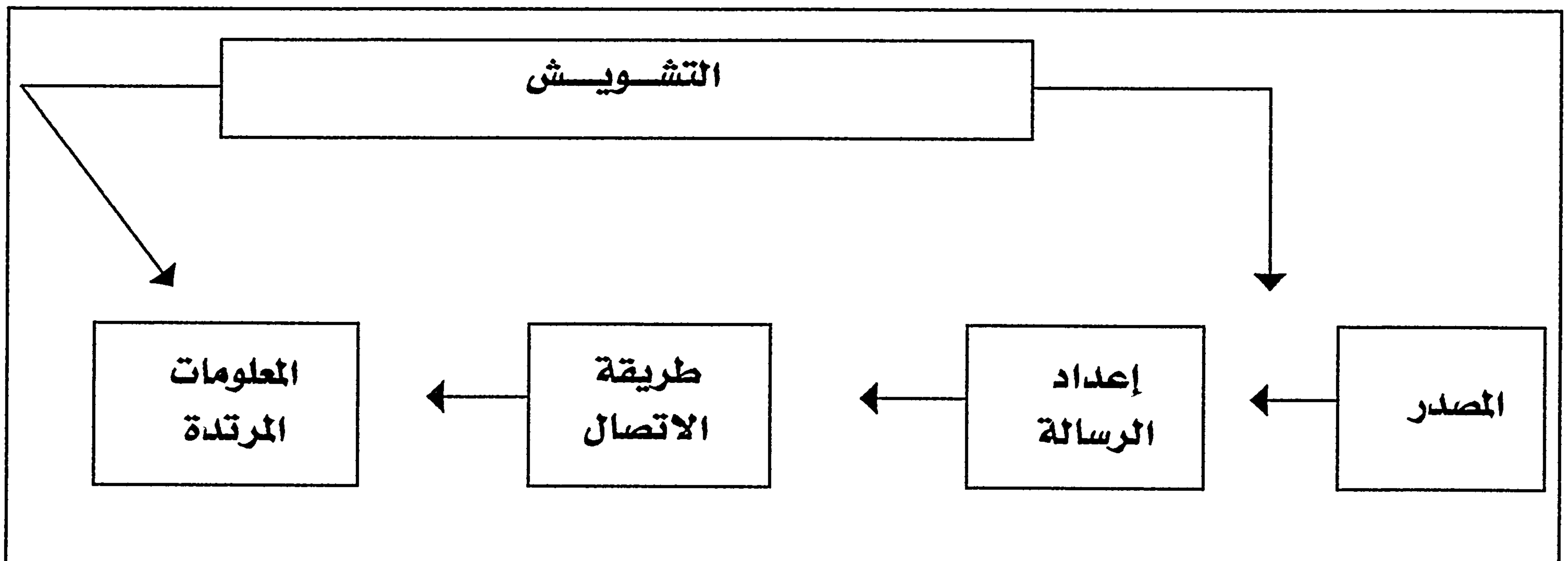
أ- تغذية راجعة فورية أو آنية، يدركها المعلم فور انتهاء الدرس، وفي داخل الصف الدراسي وذلك بإلقاء مجموعة من الأسئلة والاستماع للإجابة.

ب- تغذية راجعة مؤجلة أو لاحقة، ويدركها أو يعرفها المعلم لاحقا عن طريق الواجبات أو الاختبارات.

ومن فوائد التغذية الراجعة للمعلم أنها تحدد له خط سيره سواء أثناء إعداد الدرس أو أثناء شرحه أو بعد الانتهاء منه ،ويستطيع من خلال استجابة الطلاب أو عدمها أن يحدد موقفه من نسبة تحقيق الأهداف ومدى الخلل في الإلقاء أو استخدام الوسيلة ....الخ[١٠].

وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين من خلالها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، حيث يتعرف المرسل على التأثير المقصود وغير المقصود للرسالة التي قام ببثها للمستقبل [١٠].

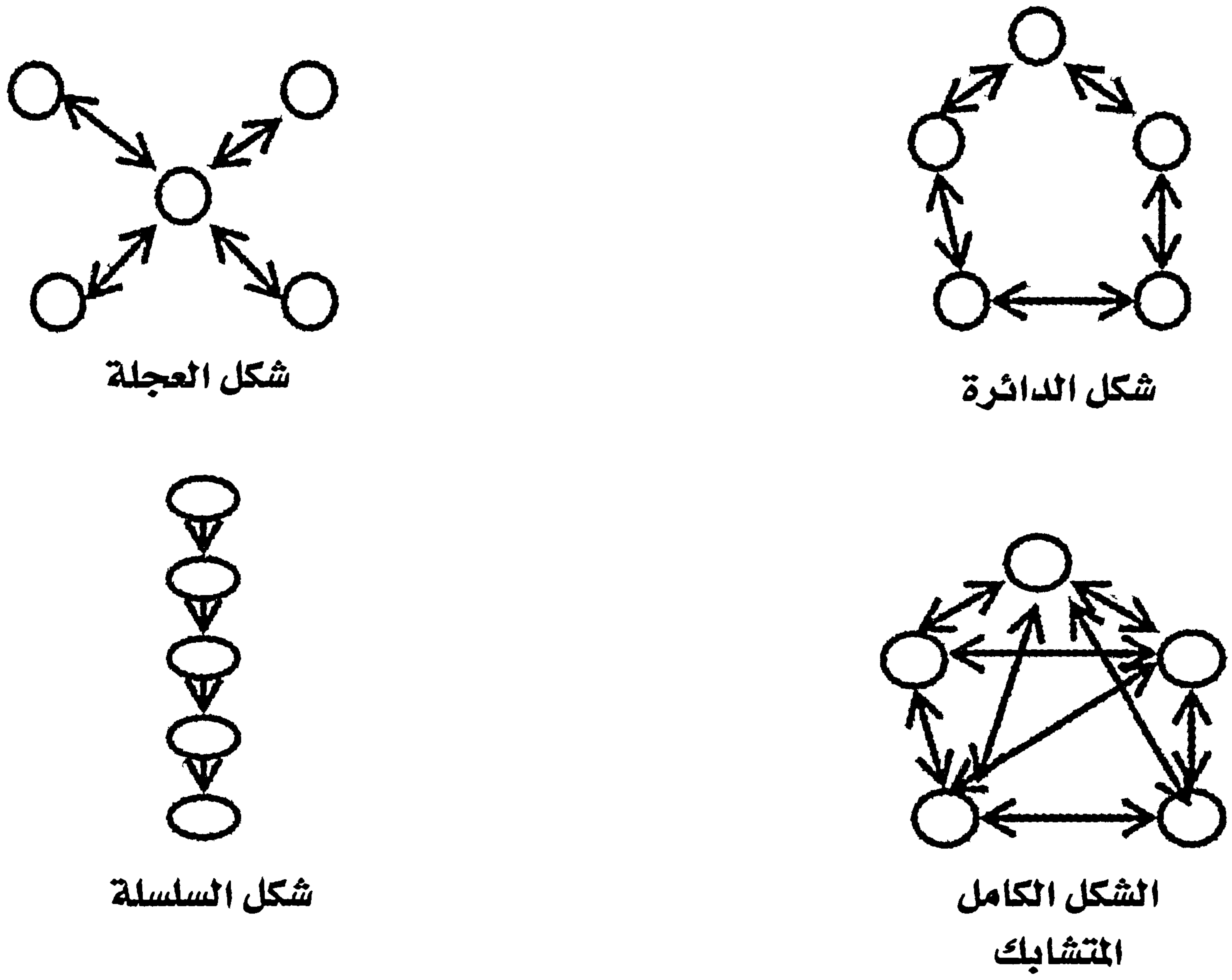
وعلى هذا الأساس يمكن أن يكون نموذج الاتصال الواقعي على الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح تأثير التشويش في عملية الاتصال[٢١]

❖ أنماط الاتصال :

- النمط الأول (شكل العجلة) : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط. واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير.
- النمط الثاني (شكل الدائرة) : وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين آخرين ؛أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.
- النمط الثالث(شكل السلسلة) : وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة. ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الوسطي.
- النمط الرابع (الشكل الكامل المتشابك) :في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها ؛ بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، والى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة انظر الشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣) يوضح أنماط شبكات الاتصال

❖ محددات عملية الاتصال وطرقه:

الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال إلا أنه يجب معرفة تأثير الأطر المختلفة التي يعمل فيها الأفراد على تلك العملية وهذه الأطر هي: الأطر التقنية، والنفسية، والاجتماعية، والتنظيمية، والثقافية .

■ **الإطار التقني:**

هي الأساليب المستخدمة في الاتصال مثل الحاسوب، وشبكات الإنترنت، والأقمار الصناعية، والهاتف المتلفز، والهاتف والتلكس، والبرقيات ... الخ وقد أثرت تلك الوسائل الحديثة بشكل إيجابي على تيسير الاتصالات وسرعتها .

■ **الإطار النفسي الاجتماعي :**

ويعني عمليات الإدراك والدوافع الذاتية لكل مختلف أطراف عملية الاتصال وكذلك تأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية، حيث أن التفاوت بين مستويات الإدراك بين أطراف عملية الاتصال يؤدي إلى اختلافات في تفسير التوجيهات والتعليمات.

■ **الإطار التنظيمي:**

وذلك يتأثر بطبيعة وسمات التنظيم ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي يؤدي إلى بطء عملية الاتصال ؛ بينما اللامركزي يساعد في تسهيل عملية الاتصال وذلك بما توفره من تفويض في الصلاحيات.

■ **الإطار الثقافي :**

وهذا الإطار يستوعب جميع الأطر السابقة، ويشمل مجموعة القيم، والعادات، والمعايير الاجتماعية السائدة، وذلك من خلال التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة مثل المسجد، المدرسة، الأسرة...الخ حيث تتأثر شخصية الفرد بالقيم التي تغرسها تلك المؤسسات. مما ينعكس على مدارك الأفراد وعلى الوسائل المستخدمة في الاتصالات.(١٦)

■ **طرق الاتصالات :**

طرق الاتصال يمكن تقسيمها على خمسة أنواع أساسية هي :

١- **الكلمة المكتوبة مثل:** الخطابات، التقارير، المشروعات المذكرات، العقود، الملخصات، المفكرات، الملاحظات، القواعد، الخطط، القرارات، المستندات.

٢- **الكلمة المنطوقة مثل:** المحادثات، المقابلات الشخصية، الاجتماعات الاتصالات الهاتفية، الأحاديث، المؤتمرات، المحاضرات، الخُطب .

٣- **الإيماءات الرمزية مثل:** الإيماءات ،الإشارات ،التعبيرات ،التصرفات، نبرات الصوت ؛ الصمت، الحركات، السكينة، الحضور، الغياب.

٤- **الاتصال المرئي مثل:** الصور، الشرائح، الطباعة، الألوان، الرسومات، الأشكال التوضيحية، الخرائط، أفلام الكرتون .

٥- **الاتصال المركب مثال:** التلفاز، الجرائد، المجلات، الكتيبات، الإعلانات الورقية شبكة الإنترنت، الراديو، الفيديو، المسجلات، والحاسب الآلي.

❖ وسائل الاتصال في الإدارات التعليمية :

تتنوع وسائل الاتصال المتاحة لمدير المدرسة لتشمل التالي :

■ **التقارير:** هي مجموعة من الحقائق والمعلومات المنظمة بشكل يعطي صورة واقعية عن شيء ما لشخص أو أشخاص يهمهم موضوع هذا التقرير. وتختلف التقارير باختلاف الهدف منها، إلا أنها جميعا تشترك في صفات تجعل منها تقريراً يؤدي الغرض منه ومن أهمها :

١- أن يكون للتقرير هدف واضح محدد.

٢- أن يحوي المعلومات اللازمة ،والمطلوب إيصالها إلى الغير.

٣- أن يصاغ التقرير بلغة واضحة سليمة ،وبعبارات موجزة دون الدخول في التفاصيل.

٤- أن تتسم المعلومات التي فيه بالصحة والدقة، وكذلك الموضوعية فيما يعرض له من آراء ومقترحات.

■ **الأعمال التطوعية لخدمة البيئة :**

يقوم الطلبة أحياناً بأعمال تطوعية من شانها أن تخدم البيئة المحلية،وترفع من مستواها، وتوثق الصلة بينها وبين المدرسة ؛ومن ذلك إنشاء حديقة للأطفال، أو الإسهام بالنظافة العامة،أو العمل على نشر الوعي الصحي والثقافي وإقامة النوادي أو الندوات، أو المراكز الصحية ،أو القيام بحملة تبرعات خيرية،أو جمع معونة الشتاء للفقراء ،أو الإسهام في تسيير حركة المرور، أو زرع الأشجار في أسبوع الشجرة.

■ **الدعوات العامة :**

حيث تقوم المدرسة عادة بتوجيه الدعوة إلى أولياء أمور الطلبة إما لاطلاعهم على نتائج أولادهم المدرسية،أو الاطلاع على أنشطتهم المختلفة ،وقد توجه لهم الدعوة للاستماع إلى محاضرة ما يلقيها أحد المختصين،أو حضور مهرجان رياضي، وغير ذلك مما يخلق صلة بين المدرسة والمجتمع.

■ **المجالس المدرسية :**

تعتبر من وسائط الاتصال المعروفة، وتلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية، حيث يتم التنسيق بين الأجهزة المختلفة من خلالها، وقد تكون مجالس استشارية لتقديم النصح والمشورة للمدير، أو تنفيذية تهتم بوضع القرارات موضع التنفيذ. وتسهم في إبراز قيادة مدرسية ناجحة وصالحة تعمل لخير المدرسة والمجتمع،كما تعمق روح الولاء والانتماء للمدرسة. المقابلات الشخصية:

وهي وسيلة اتصال تحدث وجها لوجه، يتم فيها تبادل الأفكار، ومناقشتها، للوصول إلى نتيجة إيجابية، ومن هنا كانت أهم وسائل الاتصال فعالية وأقواها أثراً، وأقدرها على إقناع الآخرين من وجهة نظرنا ،أو اقتناعنا بوجهة نظرهم. وتتم المقابلات الشخصية عادة بين مدير المدرسة وبين رؤسائه في العمل، أو بينه وبين المعلمين، أو الطلبة ،أو أولياء أمورهم. وحتى تنجح المقابلة الشخصية لا بد من توافر الأمور التالية وهي:

- ✓ أن يكون للمقابلة هدف واضح محدد.
- ✓ أن تتم بعيداً عن أسماع الأفراد وعيونهم.
- ✓ أن يحدد مسبقاً زمن بدء المقابلة ومدتها.
- ✓ أن يسود المقابلة الجو الودي والنقاش الموضوعي.
- ✓ أن تتوافر للمتقابلين جميع أسباب الراحة والاطمئنان النفسي.

دور مدير المدرسة في إنجاح المقابلة الشخصية: إن الكثير من نجاح المقابلة الشخصية في بلوغها لأهدافها يتوقف على مدير المدرسة نفسه، وما يتمتع به من سمات شخصية تساعده على إنجاح المقابلة ومن ذلك: أن يكون بشوشاً يقبل على محدثه بلباقة واحترام فيصغي إليه، ويحترم رأيه ،ولا يقاطعه في حديثه، وأن يكون طلق الحديث، يحسن التصرف وبخاصة في المواقف الطارئة، حتى يكون قريباً من قلوب من يقابلونه ،ليتقبلوا آراءه ،ويقتنعوا بها ومن صفاته أن يكون قادراً على عرض آرائه بشكل منطقي ومعقول ،ودون أن يتشبث بها إذا ما ثبت بطلانها بالحجة والمنطق والمناقشة .وعليه أن يكون قادرا على استخلاص آراء الآخرين، وعلى توقع النتائج، وأن لا يشعر الآخرين بأهمية كيانه، وتفوقه عليهم وأن يحسن إنهاء المقابلة دون أن يقع في الإحراج [٣].

- **اختيار وسيلة الاتصال :**

يتوقف اختيار وسيلة الاتصال على عدد من الاعتبارات منها :

١- السرعة المطلوبة في إجراء الاتصال.

٢- عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم .

٣- نوع الرسالة (المحتوى) المطلوب نقلها وأهميتها .

٤- مدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجتها إلى الشرح والتفسير.

٥- درجة السرية الواجب توافرها .

٦- التكلفة المالية للوسيلة المستخدمة .

❖ اتجاهات سير الاتصالات:

يمكن تحديد خمسُ اتجاهات للاتصالات هي :

- الاتصالات الهابطة (من أعلى إلى أسفل) .
- الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى) .

- الاتصالات الأفقية .
- الاتصالات الجانبية .
- الاتصالات متعددة الاتجاهات.
- **الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل):**

وهو نمط اتصالي وحيد الاتجاه، أي أن المعلومات والأفكار والتوجيهات تتدفق من الرؤساء إلى المرؤوسين في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات، أي من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ويمكن أن تأخذ الاتصالات الهابطة عدة صور منها الاتصالات الشفوية المباشرة والاتصالات التحريرية والنشرات الرسمية والتقارير السنوية.

- **الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى):**

وهي عملية إرسال المعلومات من المستويات الدنيا (المرؤوسين) إلى المستويات العليا (الرؤساء)، ويعتبر هذا الاتجاه مكملاً للاتجاه السابق، ويمكن أن تكون تلك المعلومات في صورة تقارير أو بحوث أو مذكرات ويمكن أن تتم عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح.. الخ، وتلك الاتصالات لها أهداف محدده وهي :

- ✓ أنها وسيلة لرفع المعلومات والتقارير الرقابية عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة من التنظيم.
- ✓ أنها وسيلة تأكيدية تحمل في مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والاتصالات القادمة إليهم من رؤسائهم .
- ✓ أنها وسيلة للإدارة لكي تعمل على تنسيق النشاطات المختلفة في القواعد الدنيا من التنظيم.
- ✓ أنها وسيلة لرفع آراء مقترحات المرؤوسين لرؤسائهم حول بعض التعليمات والمواقف التي تواجههم في تنفيذ الالتزامات المكلفين بها [١٧].
- ✓ هناك شروط ينبغي توافرها في الاتصالات الصاعدة حتى تحقق الهدف منها هي :
- ✓ قتناع الإدارة بأهمية هذه الاتصالات .
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين لتصعيد المعلومات المناسبة .
- ✓ تقييم هذه المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وفي حالة عدم توفر هذه الشروط، فإن العاملين في المنظمة يفقدون الدافع على تصعيد المعلومات اللازمة، وينعكس ذلك سلبيا على سلوكهم في العمل وتقل الإنتاجية. [٨]

- **الاتصالات الأفقية:** الاتصالات الأفقية تؤدي إلى انسياب المعلومات، أي إرسالها

واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالتنظيم. وتعمل قنوات الاتصالات الأفقية على سد نواحي النقص في الاتصالات الهابطة والصاعدة من خلال إتاحة الفرصة لبعض الأفراد في الأقسام الإدارية ذات المستوى التنظيمي الواحد لتبادل المعلومات بهدف تحقيق التنسيق المطلوب في إنجاز أهداف المنظمة. من أمثلة الاتصالات الأفقية على مستوى المدرسة أن يتصل معلم علوم بمعلم رياضيات، أو يتصل مشرف تربوي لمادة العلوم بمشرف تربوي لمادة الرياضيات، وهناك عدة أساليب توفر الاتصال الأفقي في المدرسة مثل لجان من المعلمين تكلف بدراسة محتويات منهج معين أو بوضع برنامج للنشاط المدرسي. إن هذه الاتصالات تمثل وسيلة سريعة لتبادل المعلومات بدلاً من تتبع خط السلطة ومفهوم وحدة الأمر، والذي قد يساهم في بطء العمليات أو تشويه المعلومات. وتدل الدارسات أن الاتصالات الأفقية المباشرة أكثر فعالية من الاتصالات الكتابية .إلا أن هناك بعض الأمور التي قد تحد من تلك الفعالية وهي أن طالب المعلومات قد يواجه من زميله في القسم الآخر الرفض لبعض الحجج غير المقنعة مما قد يلجأ طالب المعلومات إلى استخدام الأسلوب الرسمي[١٢] .

- **الاتصالات الجانبية:** وهي الاتصالات التي تتم بين مراكز القرارات المختلفة التي لا ترتبط بخط السلطة الرسمي سواء التنازلي أو التصاعدي أو الأفقي، وأمثلة هذه الاتصالات تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح بين الإدارات التنفيذية والإدارات الاستشارية في التنظيم، وفي العملية التربوية اتصال مشرف تربوي بأحد الأقسام الرئيسية في الإدارة التعليمية. و الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال هي: الاجتماعات أو اللقاءات المباشرة ،والهاتف والمذكرات المكتوبة، واستمارات الطلب. والوظيفة الأولية للاتصال الجانبي في شبكة الاتصال الرسمي تتحدد بالتنسيق وحل المشكلات، والاتصال الجانبي أسرع وأكثر توجيها من الاتصال عبر الرئيس الأعلى. [١١]

- **الاتصال متعدد الاتجاهات:** وهو اتصال يجمع بين الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية والجانبية وعدد قنوات هذا الاتصال متعددة كما يتضح في شكل رقم (٤) وينمو هذا النوع من الاتصال في ظل ممارسة الأسلوب الديمقراطي.

❖ الاتصال الناجح :

مقومات الاتصال الفعال:

أن تكون الرسالة واضحة قبل الاتصال .

تحقيق الهدف الحقيقي للاتصال .

مراعاة الظروف الطبيعية الإنسانية التي يتم فيها الاتصال.

محاولة إشراك الآخرين في تخطيط الاتصال.

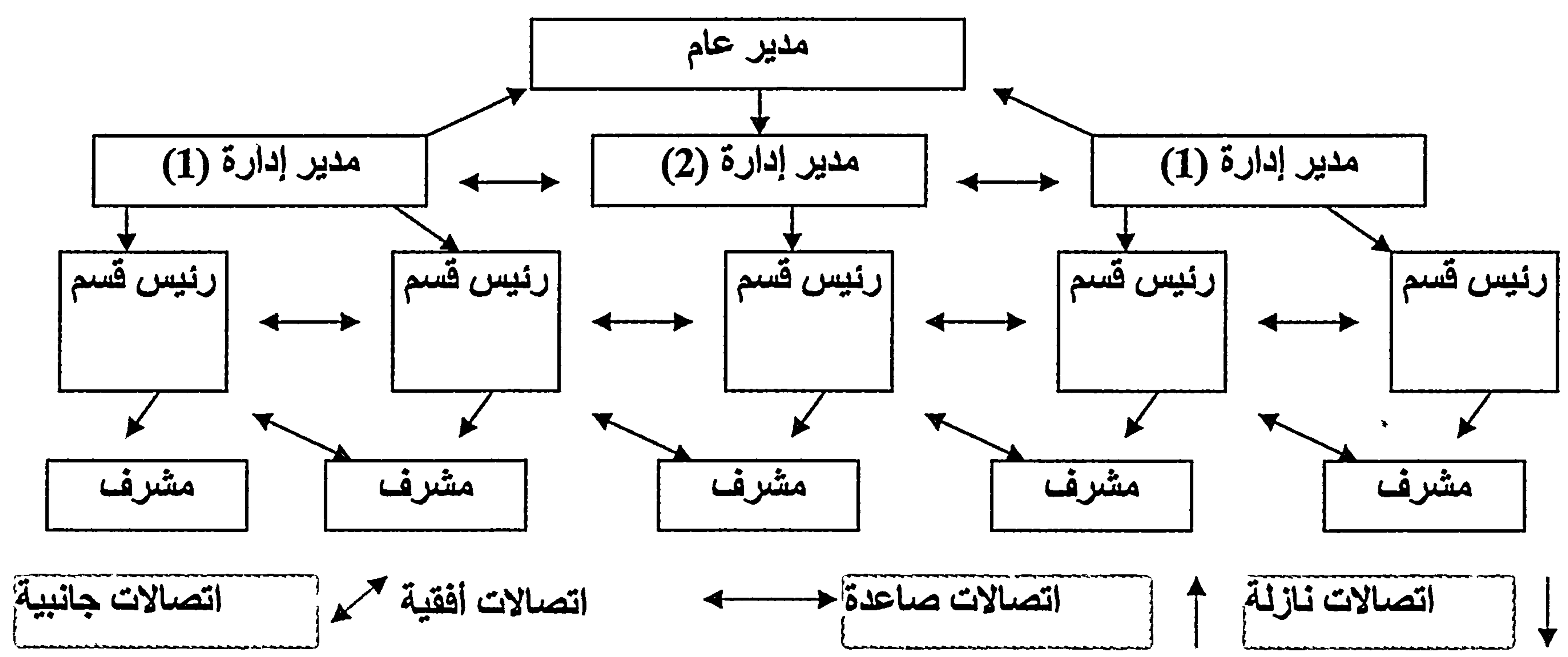
الاهتمام بالأسلوب والكلمات والصياغة اللغوية ذات الطابع الثقافي خلال الاتصال .

محاولة تضمين الاتصال شيئا مما له قيمة وفائدة للمستقبل.

ينبغي متابعة نتائج الاتصال.

المزاوجة والتجانس بين سلوك المرسل وطبيعة الاتصال.

الاتصال الجيد يدعو للإنصات الجيد.



شكل رقم (٤) اتصال متعدد الاتجاهات (١٧)

■ **اقتراحات لزيادة فعالية الاتصالات وهي :**

- **دعم القول بالعمل:** حتى تكون المعلومات واضحة للمرؤوسين وملزمة لهم فقد يكون من الأفضل أن يعمل الرئيس نفسه على تنفيذ مضمون الرسالة لكي يكون قدوة لمرؤوسيه.
- **تكرار الاتصال:** قد يفيد تكرار وسائل الاتصال في التغلب على العائق الخاص بعدم فهم الرسالة الموجهة، فإذا كانت الرسالة الموجهة إلى الرئيس أساساً مكتوبة فإن الرئيس قد

يشفعها بمكالمة تلفونية للتأكيد على مضمونها ومن أن المرؤوس قد فهمها ويعمل بموجبها، كما يمكن أن يستدعي الرئيس المرؤوس ويتباحث معه شفوياً فيما قام به حيال تلك الرسالة .

- **التأكد من صحة المعلومات:** قد ينقل بعض الموظفين الذين يشعرون بنقص ما في جوانبهم السلوكية بعض المعلومات المضللة للرئيس وقد يتخذ على ضوئها قرارات خاطئة، لذا فإن المطلوب من المديرين في مثل تلك الحالات أن يتأكدوا من المعلومات التي تصلهم قبل التصرف على ضوئها، كما عليهم أن يعتمدوا مصادر أخرى للمعلومات .
- **إنشاء نظام للاقتراحات:** يستقبل آراء الموظفين وأفكارهم والتي يمكن أن تحسن من أساليب العمل أو زيادة الإنتاجية. إن إنشاء مثل هذا النظام يتيح الفرصة لبعض الموظفين الذي يخشون مقابلات الرؤساء في التعبير عن آرائهم وعن سياسات المنظمة وأهدافها(٦) .
- **تعميق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** من خلال الاجتماعات الدورية ،أو بعض النشاطات الاجتماعية كالحفلات والرحلات.
- **إنشاء إدارة تهتم بشئون الاتصالات:** الداخلية في المنظمة من حيث استقبال المعلومات والقرارات وإعادة بثها مرة أخرى.
- **توقيت الاتصال:** وذلك من خلال اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة أو المعلومات .
- **تبسيط لغة الاتصال:** وجعلها مفهومة من مستقبل الرسالة.

■ **أدوات الاتصال المستخدمة في المدرسة :**

١- الاتصالات المباشرة بين مدير المدرسة والمعلمين والإداريين والتلاميذ وأولياء أمور التلاميذ، ويتم هذا النوع من الاتصالات باستخدام الندوات والمحاضرات والاجتماعات والمقابلات والإذاعة المدرسية.

٢- التعاميم والنشرات التي يصدرها مدير المدرسة للمعلمين والإداريين والتلاميذ.

المجلات والصحف المدرسية والتي تستطيع الإدارة المدرسية نشر ما تود نشره فيها من توجيهات وتعليمات .

٣- الدراسات العلمية والتقارير التي يرفعها المعلمون إلى مدير المدرسة والتي تتصل بمشكلة تعليمية أو مدرسية معينة.

٤- الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين داخل الصفوف الدراسية (١٨) .

❖ هوامش المبحث الثالث

١. آندرو دي. سيزلاقي مارك جي والاس (١٤٢١): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، .

٢. اوجيني مدانات وبرزة كمال(١٩٨٧): الإشراف التربوي لتعليمي، عمان،دار مجدلاوي .

٣. تيسير الدويك وآخرون(١٤١٨) :أسس الإدارة التربوية والمدرسية و لأشراف التربوي، الأردن، عمان ،دار الفكر،الطبعة الثانية.

٤. جمال عبدا لعزيز الشرهان(١٤٢١): الوسائل لتعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، الرياض، مطابع الحميضي، الطبعة الأولى .

٥. الحسن محمد المغيدي (١٤٢١): نحو إشراف تربوي أفضل ،الرياض، مكتبة الرشد، مطابع الحميضي، الطبعة الأولى.

٦. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي(٢٠٠١): الإدارة لمحات معاصرة ،الأردن ،عمان، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى.

٧. صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٤): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض ،دار المريخ .

٨. صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبدالله النابه(١٤٠٦): الإدارة التربوية مفهومها نظرياتها وسائلها، دبي، الإمارات العربية المتحدة، دار القلم، الطبعة الأولى.

٩. عبد الحافظ محمد سلامة(١٩٩٣): وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية،عمان ،الأردن، دار الفكر، الطبعة الأولى.

١٠. عبدالله إسحاق عطار و إحسان محمد كنسارة(١٤١٨): وسائل الاتصال التعليمية،مكة المكرمة الطبعة الأولى.

١١. عبدالله بلقاسم العربي وعباس عبد مهدي(٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي، دار الكتب لوطنية، الطبعة الأولى.

١٢. ماجدة العطية (٢٠٠٣): سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة،الأردن، عمان ،دار الشروق النشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

١٣. محمد خميس أبو نمرة(٢٠٠١): إدارة الصفوف وتنظيمها ،عمان، دار يافا العلمية للنشر الطبعة الأولى.

١٤. محمد رضا البغدادي واحمد عصا الصفدي(١٩٨٠): تكنولوجيا التعليم والإعلام،الكويت، مكتبة الفلاح، الطبعة الأولى.

١٥. محمد عبد القادر عابدين(٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة ،عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى.

١٦. محمد قاسم القريوتي(٢٠٠٠): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ،الأردن، عمان، دار الشروق، الطبعة الثالثة.

١٧. مدني عبد القادر علاقي(١٩٩٦): الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، دار زهران، الطبعة السابعة.

١٨. مصطفى محمد فلاتة(١٤١٢): المدخل إلى التقنيات الحديثة في الاتصال والتعليم، الرياض ،مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية .

١٩. ناصر محمد العديلي (١٤١٦): السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٢٠. يعقوب نشوان حسين(١٩٩٢): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن،دار الفرقان .

٢١. وليد هوانه وعلي تقي (١٩٩٤): مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح، بيروت.

الفصل العاشر

الرقابة والتقويم

- المبحث الأول: الرقابة
- المبحث الثاني: التقويم

الفصل العاشر

المبحث الأول

الرقابة

- تمهيد
- مفهوم الرقابة
- أهداف الرقابة
- أنواع الرقابة
- مجالات الرقابة
- وسائل الرقابة
- الحاجة إلى الرقابة
- الرقابة الإدارية الفعالة ومجالاتها في المدرسة
- الرقابة الإدارية والجودة الشاملة في الإدارة المدرسية

❖ تمهيد:

اتسع مجال العمل في الإدارة المدرسية فلم يعد العمل فيها مقصوراً على النواحي الإدارية فقط بل امتد ليشمل النواحي الفنية، وكل ما يتصل بالتلاميذ، والمعلمين من عمليات إدارية وإشرافية. هذا إضافة إلى ما تتطلبه العملية التعليمية من متابعة وتقييم الأداء، وكل ما من شأنه تجويد العملية التعليمية مثل: تنظيم النشاط المدرسي وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع وعلاج المشكلات التي تعترض تلاميذ المدرسة كالغياب والتأخر والتسرب الدراسي والخدمات الصحية.

هذا التغيير في مهام الإدارة المدرسية انعكس بدوره على وظيفة ومهام مدير المدرسة فاتسع مجال عمله فلم يعد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات محددة، بل امتد ليشمل عمليات إنسانية وتقويمية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير العمل المدرسي وتوفير الظروف والإمكانيات التي من شأنها تحقيق الأهداف التربوية. ومن المؤكد أن الأعمال والمهام داخل المدرسة تحتاج إلى متابعة وتقييم لمعرفة نتائج العمل فتقييم العمل جانب أساسي من العملية الإدارية، لذا يمكن اعتبار عملية الرقابة وتقييم الأداء بمثابة المنحى الرئيسي لعمليات التغذية الراجعة والتي يمكن من خلالها تجويد العمل وزيادة فعالية المردود التعليمي المتوقع من المدرسة (١١).

❖ مفهوم الرقابة:

الرقابة Controlling هي الوسيلة التي تعين الإدارة على مراقبة الأداء والكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتعمق وتستشري، وأخذ التدابير اللازمة لمنع حدوث هذه الانحرافات (١٠).

يقصد بالرقابة: قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة والتعرف على الانحرافات عن المعايير الموضوعة وتصميم العلاج المناسب لها ووضعه موضع التنفيذ مع التأكد من تصحيح الأخطاء وإعادة العمل إلى المسار السليم (٧).

الرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط كما أنها تعد جانباً مكملاً وحيوياً لضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها المدير، والرقابة في دائرة الوظائف الإدارية تعنى قياس نتائج الأعمال ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً، كما تضع الإجراءات التصميمية كلما كان ذلك ضرورياً (٩).

الرقابة ملاحظة تنفيذ الأعمال والتأكد من أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل، ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة أسباب ذلك، و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها، والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي يرمي إلى تحقيقها أي تنظيم (٤).

الرقابة تشمل المُتابعة، فعندما يكلف مدير المدرسة أحد الموظفين بعمل ما فإنه يراقبه بهدف المتابعة ثم يتابع عمله بهدف التقويم وتصحيح المسار (٩).

❖ أهداف الرقابة :

■ **الرقابة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية :**

- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في حينها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.
- تستعمل نتائجها كتغذية راجعة لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة.
- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمدرسة.
- تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة لأداء .
- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها.

■ **تتضمن الرقابة ثلاث خطوات منفصلة ومتميزة وهي :**

✓ قياس الأداء الفعلي .

✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، بهدف تحديد أية خلافات بينهما.

✓ تصحيح أية اختلافات ذات دلالة عن تلك المعايير من خلال فعل تصحيحي (٧).

❖ أنواع الرقابة :

تتعدد أنواع الرقابة في المدرسة فهي تبدأ من الموقف التعليمي داخل الصف، تنتهي بتقويم النظام التعليمي بمجملة من أجل تحقيق الأهداف الوطنية والتنموية في المجتمع الذي ينتمي إليه (٧) .

يمكن تقسيم أنواع الرقابة تبعاً للمحاور التالية :

١- الرقابة من حيث الزمن وتصنف إلى :

- **الرقابة الوقائية :** وتعرف بالرقابة الإيجابية .
- **الرقابة العلاجية :** وتعرف بالرقابة السلبية، وهي النوع الذي ينتظر الخطأ حتى يقع ويقوم باكتشافه ثم علاجه.

٢- الرقابة من حيث التنظيم وهي :

- **الرقابة المفاجئة:** وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار لاكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين.

- **الرقابة الدورية :** وتكون في وضع خطط رقابية دورية على فترات .

- **الرقابة المستمرة :** دائمة وليست على فترات متقطعة.

- **الرقابة من حيث المصدر :**

- **الرقابة الداخلية :** تتم داخل المدرسة من مدير المدرسة أو وكلية أو غيرهم.

- **الرقابة الخارجية :** تتم من خارج المدرسة مثل المشرفين التربويين [٧].

■ **وهناك تصنيف آخر للرقابة :**

أ) الرقابة القبلية الموجهة Steering control وتكون باستمرار سابقه على الأداء حيث تتوقع النتائج وتحدد الإجراءات التصحيحية.

ب) الرقابة بعد العمل Post Action control وتعني أنه يتم العمل ثم تقاس النتائج وفقاً للمستويات والمعايير الموضوعة ومن ذلك نمط التقارير المدرسية في نهاية العام.

٤- الرقابة من حيث الشمول:

أ) الرقابة على إجمالي المنشأة ونظمها وأنشطتها ووحداتها الفرعية والرئيسية .

ب) الرقابة على أعضاء المنشأة ومتابعة مدى تنفيذ الأعمال بشكل مناسب وحسب الخطط والمعايير الموضوعة لذلك [٩].

❖ مجالات الرقابة :

تمارس الرقابة في مجالات متعددة منها :

١- الرقابة على الأهداف ومدى إمكانية الوصول إليها وطريقة صياغتها والحاجة إلى تعديلها وتوضيحها للعاملين .

٢- الرقابة على السياسات: للتأكد من مدى سير الأعمال وفقاً للسياسات المقررة سلفاً والتصحيح والتعديل إذا اقتضى الأمر .

٣- الرقابة على الإجراءات: بغرض التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ومدى الحاجة إلى تعديلها أو تبسيطها .

٤- الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه الأنشطة المختلفة وتوفر التعاون والترابط العاملين في كافة المستويات الإدارية.

٥- الرقابة على تهيئة أفراد القوى العاملة: وذلك بمراقبة الالتزام ببيانات الاختيار والتعيين وبرامج التدريب وبقدر الكفاية وقياسات الأجور وتنظيم الوظائف ومدى مناسبة كل ذلك وكفايته للعاملين .

٦- الرقابة على التكلفة: وذلك لتلافي الإسراف والضياع والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم لعلاجها ومنع تكرارها .

٧- الرقابة على المصروفات الرأسمالية في ضوء قيمة احتياجات المشاريع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية لتلك المشاريع ووفقاً لسياسات الاستثمار .

٨- الرقابة على الكفاية الإدارية: وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشاريع في مختلف المستويات الإدارية ومدى نجاحها في النهوض بالعبء بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة وفاعليتها[٢] .

❖ وسائل الرقابة :

هناك العديد من الوسائل والأساليب المستخدمة في الرقابة تختلف باختلاف المجال الذي تطبق فيه هذه الرقابة، وهناك أدوات ومصادر عديدة لقياس الأداء أكثرها شيوعاً :

- ✓ الملاحظة الشخصية.
- ✓ التقارير الإحصائية.
- ✓ التقارير الشفهية.
- ✓ التقارير المكتوبة.

يلزم وجود معايير رقابية في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة أي أنها ترتبط بعملية التخطيط، وتتنوع هذه المؤشرات أو المعايير ما بين معايير قيمة ونوعية وزمنية ومعنوية تتصل بالتكلفة وبالفائدة كما قد تستخدم تقنيات متعددة في عمليات الرقابة بعضها كمي وآخر كيفي [٧].

❖ الحاجة إلى الرقابة :

يوجد العديد من الأسباب التي تجعل الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً ولعل أهما التالي :

١- معرفة الحاجة من الأفراد لتنفيذ العمل والتحقق من أنهم على علم بما ينبغي القيام به.

٢- التغيرات الجارية التي تواجه المنظمات والمسئولين فالرقابة تساعد المسئولين على التنبؤ ومراقبة تعديل الخطط لتلائم الأهداف وفق التغيرات الحاصلة.

٣- تعقد المنظمات وكبر حجمها في الوقت الحاضر لذلك يحتاج المسئولون في كل الأنشطة إلى نظام رقابي رسمي [٥].

■ **خصائص النظام الرقابي الجيد :**

من المهم توافر الشروط الأساسية التالية لكي يكون هناك نظام رقابة جيد:

١- أن يتلاءم نظام الرقابة المستخدم مع طبيعة النشاط والاحتياجات.

٢- أن يكشف نظام الرقابة عن الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح.

٣- عدم الاكتفاء بما يكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب بل تحديد اتجاهات تصحيح هذه الانحرافات.

٤- أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً بالنسبة لحجم وقيمة النشاط المراد مراقبته .

٥- أن يكون نظام الرقابة مرناً يتسع للحالات الاستثنائية حسب تغير الخطط

٦- أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم للقائمين باستخدامه (٢).

❖ الرقابة الإدارية الفعالة ومجالاتها في المدرسة :

إن مدير المدرسة في مركز رئيسي بالنسبة للعملية التعليمية فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج المختلفة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة ويتابع تنفيذها. وهو الذي يمكنه أن يتعرف على قدرات زملائه من المعلمين، فيوجه جهودهم وينشطها ويستغلها، كما يذلل الصعاب لهم ليمكنهم من النجاح في عملهم كمربين .

مدير المدرسة هو خير من يحكم على أعمال المعلمين الذين يعملون معه، وهو لذلك خير من يمكنه تقويم جهودهم وأثرها على التلاميذ ومدى انسجامها مع تطلعات مجتمع المدرسة .

■ **مجالات الرقابة لمدير المدرسة :**

تضمنت القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام المهام والمسئوليات لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية، وكان من ضمنها ما يتعلق بعملية الرقابة والتقويم في عمل مدير المدرسة في مجالات عدة وفيما يلي بعض الجوانب والمجالات الرقابية الإدارية الفعالة التي يقوم بها مدير المدرسة في المدرسة:

أولاً : دور مدير المدرسة في الرقابة على منشآت المدرسة ومرافقها المختلفة :

✓ متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام؛ مثل: (المصلى، والمعامل والمختبرات، و الأفنية والملاعب ،وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها ..). وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها .

- ✓ الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.
- ✓ تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها. وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.
- ✓ مراقبة المرافق المدرسية، والعمل على تزويدها بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
- ✓ مراقبة المحافظة على الأثاث المدرسي.

المحافظة على نظافة مبنى المدرسة وتحسين منظره العام .

ثانياً: دور مدير المدرسة في مجال الرقابة على العملية التعليمية في المدرسة:

- ✓ مراقبة الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
- ✓ مراقبة مدى التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.
- ✓ مراقبة مدى تحقيق المناهج الدراسية لأهدافها وأساليبها، وأنشطتها، ومدى نجاح الندوات والاجتماعات للمعلمين و الخطط التي وضعت لتحقيقها .
- ✓ مراقبة خطط المواد الدراسية التي يُعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها(١٢).

ثالثاً: دور المدرسة في الرقابة على المعلمين:

- ✓ مراقبة المعلم الجديد وتقويمه وفقاً للتعليمات الخاصة بسنة التجربة، وتوثيق الزيارات له في سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وإبلاغه كتابياً بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات، ويعد في ضوء ذلك تقويم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم ويبعث إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبيناً فيه رأيه بمدى صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر .
- ✓ مراقبة المعلمين الآخرين بزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم.

- ✓ مراقبة النمو المهني للمعلم وتلمس احتياجاته التدريبية
- ✓ مراقبة مدى التزام المعلمين بحضور طابور الصباح.
- ✓ مراقبة مدى التزام المعلمين بدخول الحصص والخروج منها في الوقت المحدد.
- ✓ مراقبة مدى التزام المعلمين بمواعيد الحضور والانصراف من المدرسة.
- ✓ مراقبة مدى إشغال المعلمين للحصص المكلفين بها .
- ✓ مراقبة مدى انضباط المعلمين بالجدول المدرسي.
- ✓ مراقبة مدى انضباط المعلمين بالمناوبة اليومية [١٤] .
- ✓ مراقبة جهود المعلمين مع طلابهم في الصف أو خارجه.
- ✓ التعرف على مستوى المعلمين ومساعدتهم للنمو المهني.
- ✓ زيارتهم في صفوفهم.
- ✓ متابعة مدى تنفيذ المعلمين لملاحظات وتوصيات الموجهين .
- ✓ مراقبة برامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة التعليمية [٨].

رابعاً: دور مدير المدرسة فيما يتعلق بالرقابة على الطلاب في المدرسة والخدمات المقدمة لهم:

من أهم النقاط التي يجب أن يركز عليها مدير المدرسة في عملية الرقابة والتقويم على طلاب المدرسة وعلى الخدمات المقدمة لهم من الهيئة الإدارية والتدريسية هي ما يلي :

- ✓ مراقبة حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين.
- ✓ مراقبة على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العامة للطلبة.
- ✓ مراقبة مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشئونهم، وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الصفوف، ومتابعة دوام الطلبة ومواظبتهم على الدقة في التوقيت.
- ✓ مراقبة عمل اللجان لمختلف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية وتقويم أعمالها وبرامجه المنفذة بجدية وفعالية [١٢].
- ✓ مراقبة برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة التأكد من تحقيق أهدافها .
- ✓ مراقبة برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته.

خامساً: دور مدير المدرسة فيما يتعلق بجانب الرقابة على العاملين في المدرسة من فنيين وإداريين وعمال:

- ✓ مراقبة غياب وتأخر العاملين في المدرسة.
- ✓ الأخذ في الاعتبار ما يوثقه من حالات الغياب والتأخر عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة، وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية أو إيفاد للتدريس في الخارج أو غير ذلك من الفرص المتاحة.
- ✓ مراقبة الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.

وبناء على ذلك فإن من المناسب لمدير المدرسة أن يقوم بما يلي:

- التأكد من أن كل موظف بالمدرسة موجود على رأس عمله.
- التأكد من التزام كل موظف بساعات الدوام الرسمي.
- متابعة الموظفين كل حسب مهامه للتأكد من أنهم يقومون بالأعمال الموكلة إليهم [١٤].
- يقيم مدير المدرسة العاملين في المدرسة حسب تقارير الكفاءة.
- يقيم مدير المدرسة العاملين بناء على مدى تحقيق المدرسة لأهدافها [٢].

سادساً: دور مدير المدرسة فيما يتعلق بجانب العمل التنظيمي للاختبارات ومراقبة ومتابعة أعمالها:

- ✓ مراقبة أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.
- ✓ مراقبة وضع الأسئلة بعد تحديد نوع الاختبار.
- ✓ مراقب تنفيذ الخطة العلاجية لمعالجة الطلاب المقصرين والمحتاجين.
- ✓ المراقبة على المعلمين أثناء وضع الاختبارات وطباعتها وتوزيعها.
- ✓ مراقبة سير الاختبارات بدقة كبيرة.
- ✓ المراقبة بشكل مباشر على تصحيح الاختبارات ورصد الدرجات.
- ✓ المراقبة على النتائج وكتابة الشهادات وجداول الدرجات طبقاً للتعليمات والأنظمة المرعية [١٤].

❖ الرقابة والجودة الشاملة في الإدارة المدرسية:

تعتبر الجودة من أهم الموضوعات التي تدور حولها المناقشات في مجال التعلم وتعمل أنظمة

الجودة على إيجاد بيئة تعليمية فعالة تسمح للمعلمين وأولياء الأمور والمسئولين بالتعاون من أجل إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه عمليتي التعليم والتعلم.

ومن مؤشرات نجاح الرقابة في تحقيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي ككل والنظام المدرسي بشكل خاص، ما يلي :

١- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة بحيث تحدد هذه الأهداف ما يراد من المدخلات وما يراد من المخرجات .

٢- وضع ضوابط للمدخلات وهذه المدخلات هي التلاميذ والمعلمين والإداريين والمواد التعليمية والتسهيلات المادية والتعليمية والمعدات وغيرها .

٣- إيجاد مناخ تعليمي تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة يهتم بما يلي :

- ✓ القيادة الإدارية الديمقراطية.
- ✓ التشجيع ورفع الروح المعنوية.
- ✓ العمل الجماعي وتنمية روح العمل في الفريق .
- ✓ اعتبار العلم هدف ووسيلة.
- ✓ تحكم العقل والمنطق.
- ✓ تنمية القيم والمبادئ الإسلامية.

٤- وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة لأهدافها بناء على :

- ✓ وضع معايير لقياس الأداء.
- ✓ التقويم.
- ✓ تدريب جهاز الرقابة.
- ✓ التغذية الراجعة. [٢].

٥- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي للاستفادة من أولياء الأمور والاستفادة من المؤسسات في تسيير أنشطة المدرسة والاستفادة من الطلبة بعد تخرجهم.

٦- تمويل عمل المعلم من خلال:

- ✓ التدريب المستمر للمعلم وتحسين مستواه الفني والأكاديمي .
- ✓ متابعة الأنشطة التي يقوم بها المعلم.
- ✓ تحديد معايير الجودة التي تطبق على المعلم من قبل المدير والمشرف التربوي.
- ✓ معالجة أخطاء المعلم أثناء حدوثها.

- ✓ مشاركة المعلم في كافة أنشطة المدرسة مع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ إتباع معايير الجودة في الجانب الإداري والإنساني .
- ✓ الحد من الشعارات النظرية لأنها تخلق علاقات معادية وتؤدي إلى انخفاض معدل الأداء وضعف سيطرة المعلمين على الطلاب.

٧- مقارنة النتائج السابقة لتطبيق مبادئ الجودة بالنتائج اللاحقة للتطبيق.

٨- الربط بين النتائج الواقعية والرؤى المثالية.

ومن خلال استعراض الرقابة في المدرسة نجد أن عمل مدير المدرسة يتضمن العديد من الجوانب المختلفة لمتابعة العمل ومراقبته في مدرسته. ويتضح من العرض السابق لمفهوم الرقابة وأنواعها ومجالاتها وأهميتها وعلاقتها بالجودة الشاملة، أن الرقابة مجال أساس وهام من مجالات العمل الإداري في المدرسة.

❖ هوامش المبحث الأول:

١. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوطن للطباعة والنشر.

٢. أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.

٣. تيسير الدويك ومحمد عبدالرحمن عدس، وحسين يسن ومحمد فهمي الدويك(١٩٩٨): أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

٤. رداح الخطيب، وأحمد الخطيب، ووجيه الفرح(٢٠٠٠): الإدارة والاشراف التربوي (اتجاهات حديثة) إربد، الأردن، دار الأمل.

٥. سعيد الأسدي وجاسم، ومروان عبدالمجيد إبراهيم(٢٠٠٣): الإشراف التربوي، عمان، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٦. صلاح الدين المتبولي (٢٠٠٣): قضايا تربوية التربية ومشكلات المجتمع، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٧. ضياء الدين زاهر (١٩٩٥): الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الرابع، اكتوبر.

٨. عبدالصمد الأغبري (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية.

٩. عبدالغني النوري (١٩٩١): اتجاهات حديثة في الادارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة، قطر، دار الثقافة.

١٠. فريز محمود أحمد الشلعوط (١٤٢٣): نظريات في الإدارة التربوية، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

١١. محمد صالح عبدالله المنيف (١٤١٩): الادارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، مطابع البكيرية.

١٢. محمد عبدالقادر عابدين (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٣. وزارة المعارف (١٤٢٠): القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، الرياض.

يعقوب نشوان (١٩٨٥): الإدارة والإشراف التربوي، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الفصل العاشر

المبحث الثاني

التقويم

- مفهوم التقويم وأهدافه
- مستويات التقويم
- أسس التقويم التربوي
- وسائل التقويم
- مجالات التقويم التربوي
- تقويم الإدارة المدرسية
- هوامش المبحث الثاني

❖ مفهوم التقويم وأهدافه:

عملية التقويم قديمة قدم تاريخ البشرية، وقد تطورت أشكالها وفنونها ووسائلها مع التطور الملموس في العملية التعليمية بجوانبها المختلفة. والتقويم إما أن يكون ذاتيا حيث يقف الإنسان مع ذاته وقفة متأنية لمراجعة ما صدر منه، أو عرض وجهات نظره وقراراته التي ينوي اتخاذها على الآخرين لتقويمها قبل الشروع فيها، أو السعي لجمع المعلومات والبحث عن المعايير والمؤشرات التي تساعد على اتخاذ القرار الصائب وتجنب الوقوع في الخطأ .[٤]

وتقوم عملية التقويم على معرفة درجة النجاح، أو الإخفاق في تحقيق أهداف البرنامج من أجل تحسينها وعليه فإن عملية التقويم لا تقف عند مستوى تشخيص نواحي الضعف والقصور في العملية التعليمية بل تتضمن اكتشاف طرق العلاج وإبراز أوجه القوة وتعزيزها .[٢]

■ تعريف التقويم :

يعرف التقويم بأنه « عملية تحديد معدل التطابق والانسجام بين الأهداف التنظيمية والإنجاز[٦]، فالغرض الأساسي للتقويم بهذا المفهوم هو جمع المعلومات وإصدار الأحكام التي تتعلق بكيفية تطابق عمل النظام التعليمي في المدارس مع الأهداف المرسومة .

التقويم عملية تصدر منها أحكام تستخدم كأساس للتخطيط وهو عملية تشتمل على تحديد الأهداف وإصدار الأحكام على الأدلة ومراجعة الأساليب والأهداف في ضوء هذه الأحكام، وبإيجاز يمكن القول بأن التقويم عملية واعية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقيق الأهداف أو لاتخاذ القرارات المناسبة[٧] .

التقويم يستخدم وسائل القياس مثل الاختبارات التحصيلية بأنواعها بحيث يتم توظيفها مع العوامل والمتغيرات المختلفة الأخرى في عملية التقويم. فالتقويم أعم وأشمل من القياس لأنه يراعي في وسائله جميع القائمين بالعملية التربوية بالإضافة إلى العملية التعليمية نفسها .

أما القياس فهو عملية تحديد إلى أي مدى-يمتلك شخص معين إحدى السمات أو الخصائص، فالقياس التربوي يهدف إلى تحديد مقدار ما تم استيعابه من شيء ما بواسطة شخص أو كائن ما [٣].

■ أهداف التقويم

يهدف التقويم إلى تحقيق التالي:

١- الكشف عن نقاط الضعف والقوة (أو مدى الإنجاز الحقيقي) فيما ينجز من أعمال .

٢- التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.

٢- كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم تلك الانحرافات .

٣-تحديد المستوى النوعي لمخرجات التعليم من القوى البشرية التي تحتاجها الخطط التنموية في المجتمع[٦].

❖ مستويات للتقويم

هناك عدة مستويات للتقويم يمكن إيجازها في التالي :

أ- التقويم الكلي "Marco Evaluation" الذي يتناول مخرجات النظام التعليمي ككل ومدى تحقيقها أهداف السياسة التعليمية العامة .

ب التقويم المصغر أو الجزئي "micro evaluation" الذي يهتم بتقويم أهداف المراحل التعليمية التي تطرحها .

ج التقويم الداخلي الصفّي لأداء المتعلمين "Class Performance" سواء كان فردياً أو بصورة جماعية لتحديد أثر الطرق والوسائل المتبعة في إحداث تغيرات إيجابية مرغوباً فيها مثل: جوانب شخصية المتعلم، أو قياس مدى تقدم الطلاب في الموضوعات الدراسية وهو المستوى الذي تدور حوله معظم الامتحانات والاختبارات وأدوات التقويم المعروفة .[٣]

❖ أسس التقويم التربوي :

لكي تكون عملية التقويم صحيحة يجب أن تراعي فيها الأسس التالية :

١- **تحديد الأهداف:** وذلك بأن تكون هناك خطة واضحة محددة المعالم تتضمن كل ما نريد الوصول إليه من أهداف في عملية التقويم، كما تتضمن الأسلوب الذي يستخدم في معالجة ما يكشف عنه التقويم من معلومات .

٢-**الموضوعية:** وهو عنصر أساسي في التقويم، والهدف منه إبعاد عنصر الذاتية أو التحيز لموقف ما أو اتجاه معين عن التقويم، وهذا يتطلب التزام الموضوعية في جمع البيانات ومعالجتها وتفسيرها واستنباط الأحكام منها. وتدخل الموضوعية في جميع أعمال التقويم وخطواته، وكلما كانت عملية التقويم موضوعية كان تقدير النتائج وقياس الأعمال والحكم عليها أقرب إلى الدقة والسلامة وبالتالي تكون النتائج صحيحة إلى حد كبير .

٣- **الشمول:** ويقصد به تناول التقويم لجميع مكونات شخصية الطالب فلا يكتفي عند تقويمه بقياس مستوى تحصيله في المواد الدراسية بل ينبغي أن يشمل ذلك نموه العقلي والجسمي

والروحي والوجداني وأنماط سلوكه وأسلوبه في التعامل مع الآخرين إلى غير ذلك من العناصر التي تدخل في تكوين شخصيته، كما يجب أن يشمل جميع عناصر عملية التعليم والتعلم من معلمين وإداريين ومناهج وتقنيات تربوية ونشاط وغير ذلك مما يدخل في نطاق العملية التربوية ويؤثر فيها .

٤- **الدقة:** والسبيل إلى ذلك هو أن تتوفر لأدوات التقويم ووسائل القياس الصدق والثبات وأن تكون قادرة على تشخيص نواحي القوة أو الضعف بعيداً عن المؤثرات الشخصية حتى يمكن أن تعطي صورة واضحة عن الموضوع المراد تقويمه

٥- **الاستمرار:** واستمرار التقويم عملية مهمة فلا بد أن يصاحب التقويم العملية التربوية، وأن يواكبها في مسيرتها اكتشافا لجوانب الضعف أو القصور في بدايتها، والعمل على علاجها قبل أن تتراكم أو تستفحل، ثم يصعب علاجها .

٦- **أن يكون التقويم تعاونياً:** ويقصد بالتعاون إشراك أكبر عدد ممكن من المهتمين والمختصين والمستفيدين من عملية تقويم البرنامج. فعند تقويم البرنامج يمكن إشراك المخططين، والمسئولين، وقطاعات المجتمع المختلفة المستفيدة من خريجي البرنامج، والطلبة الخريجين، حيث إن إشراك هذا العدد الكبير في عملية التقويم سيكون له أثر إيجابي في تطوير البرنامج وتحسين مخرجاته [٣].

❖ وسائل التقويم :

نظراً لكون التقويم الشامل يعد أمراً أساسياً في تطوير البرنامج التعليمي فإن وسائل التقويم ينبغي أن تكون متنوعة ومن هذه الوسائل :

١- **الاختبارات:** والاختبارات ثلاثة أنواع رئيسية هي: تحصيلية، وأدائية، ونفسية، فالاختبارات التحصيلية ترشدنا إلى معرفة مدى استفادة الطلاب من المعارف والمعلومات والمهارات التي يقدمها البرنامج الأكاديمي. وكذا الحال بالنسبة لاختبارات الأدائية والنفسية تزودنا بالحقائق عن مستوى البرامج الأكاديمية، ومستوى أداء المعلمين، وغيرها من القضايا[٢].

٢- **المقابلات:** يمكن إجراء المقابلات الشخصية مع المخططين، والمنفذين، وأصحاب القرار، والخريجين، والجهات المستفيدة من مخرجات التعليم وذلك للوقوف على المستوى الحقيقي للبرنامج، وبحث سبل تطويره .

٣- **الاستبيانات:** تستخدم الاستبيانات العلمية في جمع المعلومات حول المعلمين ومستوياتهم، نوعية البرامج التعليمي ومناسبتها لخطط المجتمع التنموية، ومستوى الطلاب العلمي ... الخ .

٤- **تحليل المحتوى:** تحليل محتوى البرنامج الأكاديمي والتقارير الذاتية وأسلوب دراسة الحالة.

٥- **الملاحظات:** التي يتم جمعها بطريقة منظمة والملفات والسجلات ونستنتج من هذا أن أدوات التقويم متعددة وفق اعتبارات خاصة ترتبط بمحتوى وأهداف التقويم .

وكلما كانت الأدوات محددة ومتماشية مع هذه الأهداف كلما كانت الفائدة من نتائج التقويم كبيرة سواء في مجالات التخطيط والتنظيم والإدارة أو في المناهج وطرق التدريس أو في مجالات قياس أداء المعلم أو البحوث والدراسات المتنوعة .[٢]

❖ مجالات التقويم التربوي :

تتكون العملية التعليمية من عدد كبير من العناصر التي يجب أن تخضع للتقويم باستمرار لأن التربية عملية معقدة ومتغيرة في أهدافها ومناهجها وطرقها وعلاقتها بالبيئة من حولها، وفيما يلي أهم المجالات التي تحتاج إلى تقويم :

١- تقويم أهداف التعليم:

أصبح تقويم الأهداف مجالاً رئيسياً من مجالات التقويم التربوي، فقد يكون من بين هذه الأهداف ما لا يرتبط باحتياجات المجتمع أو مطالب الأفراد أو مالا يناسب تطور المعرفة والاتجاهات العلمية الجديدة، ويشمل تقويم الأهداف التالية :

- اشتقاق الأهداف العامة للبرنامج من أهداف المجتمع وتطلعاته المستقبلية، وأن تعكس هذه الأهداف سياسة الدولة وتوجيهاتها، وخطط التنمية الطموحة، وأن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتطبيق، وأن تتسم بالمرونة لتقابل تحديات المستقبل وتقلباته غير المتوقعة .
- اشتقاق الأهداف الإجرائية (السلوكية) من أهداف البرنامج العامة وأن تصاغ الأهداف الإجرائية للبرنامج بالمواصفات التالية:

✓ أن تتصف بالوضوح والتحديد الدقيق .

✓ أن تساعد المعلم على توظيف مادته العلمية وتوصيل أفكاره لطلابه بشكل جيد.

✓ أن تكشف المعلم والطالب معاً مدى تحقق الأهداف.

✓ أن تسهم في تحويل محتوى البرنامج إلى أفعال سلوكية يمكن قياسها وتعديلها ومتابعتها.

٢- تقويم المناهج الدراسية :

المنهج الدراسي هو وسيلة التعليم لإحداث المعرفة لدى الطلاب بطريقة منظمة ومتدرجة وبناءة، ولتقويم المنهج لابد لنا من إدراك الترابط بين مكوناته الأربعة: الهدف، والمحتوى، وطرق تدريس، والتقويم، خاصة ذلك الترابط القوي ين المحتوى وطرق التدريس، وبين الأهداف وأساليب التقويم .

٣- تقويم العمل التدريسي :

وتشمل هذه العملية:

- ✓ تحديد وتقويم معايير الكفاءة التدريسية .
- ✓ تقويم التفاعل الاجتماعي بين الأستاذ والطالب .
- ✓ تقويم الأداء ألتحصيلي للطلاب وجوانب نموهم الأخرى كمؤشر على فاعلية التدريس.
- ✓ تقويم النمو الذاتي (المهني والعلمي) للأستاذ .

٤- تقويم تقدم المتعلمين ونموهم :

يعد المتعلم المحور الأساسي الذي تدور حول، وهو المحور الأكثر أهمية في هذه العملية. ولهذا فإن تقويم جوانب نموه المختلفة لابد منه للحكم على مدى تحقيق البرامج التعليمية لأهدافها. وقد اقتصرت معظم عمليات التقويم لنمو المتعلمين على المجالات المعرفية والتحصيليه حتى الآن، وندرت المحاولات العلمية المقننة لتقويم جوانب نموهم الأخرى كالميول والاهتمامات والاستعدادات والاتجاهات والقيم والدوافع. ويشمل تقويم المدرسين (وغيرهم) للمتعلمين عدداً من والوسائل من أهمها :

- ✓ الملاحظة وتدوين التغيرات أثناء الدراسة .
- ✓ الاختبارات المختلفة(المقالية الموضوعية / الشفهية والتحريرية) .
- ✓ تقدير النشاط العام والدراسي طوال فترة البرنامج الدراسي .

٥- تقويم جوانب العملية التعليمية المساندة الأخرى :

- ✓ تقويم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل .
- ✓ تقويم التنظيم وأثره على تحقيق رسالة المؤسسة .
- ✓ تقويم خطة المباني والتجهيزات والأدوات التي تيسر سير عملية التعليم .
- ✓ تقويم الوسائل التعليمية المختلفة وخاصة الكتاب .

✓ تقويم برامج التدريب لكافة المشتغلين بشئون العلمية التعليمية فنيين وإداريين ونتائج هذه البرامج .

✓ تقويم البرنامج ليتماشى مع احتياجات المجتمع .

٦- تقويم مدى تلبية مخرجات المؤسسة التعليمية لاحتياجات المجتمع :

وذلك لمعرفة مدى توافق المؤهلات والخبرات المكتسبة من قبل الخريجين مع متطلبات سوق العمل .[١]

❖ تقويم الإدارة المدرسية :

ويمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية ومدى نجاحها في ضوء معايير معينة وهذه المعايير هي[٥] :

١- المعيار الأول :

تقويم مدى قيام الإدارة المدرسية بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها، ومعنى ذلك أنه يجب أن يكون العاملون بالمدرسة مدركين بواجباتهم ومسؤولياتهم ومدى السلطات الممنوحة لهم. ودورهم في تنظيم العمل المدرسي .

٢- المعيار الثاني:

تقويم مدى قيام الإدارة المدرسية بخدمة العملية التعليمية في المدرسة ولذلك تحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة. فالإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة، وهناك بعض الأسئلة التي تساعد على تقويم ذلك المعيار وهي :

هل يعد الجدول المدرسي بطريقة تخدم العمل المدرسي ؟

هل روعي في توزيع التلاميذ على الفصول مراعاة الفروق الفردية بينهم ؟

هل اتخذت الاحتياطات الكافية لحفظ النظام المدرسي ؟

٣- المعيار الثالث :

تقويم مدى انعكاس العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة مع خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل، إن الفروق الفردية بين المدرسين أنفسهم وبين التلاميذ تتطلب ملائمات لأنواع النشاط التعليمي المختلفة في البرنامج المدرسي وإعداداً جيداً للإدارة والمدرسين حرصاً على تحقيق حاجات المدرسين والطلاب .

بعض الأسئلة التي تساعد على تقويم ذلك المعيار وهي :

هل تعترف بخصائص كل فرد من موظفي المدرسة ؟

هل يعترف بأهمية العلاقات العامة في تخطيط سياسة المدروسة وتنفيذها ؟

هل اتخذت خطوات محددة نحو تشجيع العمل الجماعي بين أسرة المدرسة ؟

٤- المعيار الرابع :

تقويم مدى اتخاذ الإدارة الوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً. رغم أن المدارس تعمل وفق نظام موحد لتحقيق أهداف موحدة إلا أن الإدارة المدرسية تقابل مشكلات خاصة تختلف عن غيرها .

وهناك أسئلة تساعد على تقويم ذلك المعيار وهي :

هل هيئة التدريس بالمدرسة كافية ؟

هل يعترف بمؤهلات هيئة التدريس عند تقسيم العمل ؟

هل عملت الترتيبات للموازنة الصحيحة بين الوقت الذي يمنح للعاملين بالمدرسة وبين الواجبات التي يكلفون بها ؟

إن مفهوم التقويم اليوم تندرج تحته جميع جوانب العمل التربوي من خطط ومناهج ومقررات دراسية وتقنيات تربوية وأنشطة تعليمية. كما يشمل التقويم التربوي كافة أنواع الاختبارات والوسائل المستخدمة لتقويم الجهد التعليمي متمثلاً في الطالب من حيث تحصيله ونموه.

إن التقويم التربوي لم يعد يقتصر على قياس التحصيل الدراسي للطالب عن طريق الامتحانات التقليدية، بل أصبح عملية شمولية تتناول كافة جوانب العملية التعليمية وأبعادها التربوية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى قياس وتقدير سمات شخصية المتعلم وقدراته وميوله واستعداداته المختلفة، وكذلك مدى استفادته من التعليم والتدريب في حياته العملية، ومن هنا يصبح إنشاء آلية للتقويم الذاتي في كل مؤسسة تربوية على شكل مراكز للتقويم الذاتي أمر ضروري في عالم اليوم .

❖ هوامش المبحث الثاني:

١. أحمد عبد الباقي بستان (١٩٨٣): مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت .

٢. سعد الزهراني (١٩٩٨): التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثالث، الرياض.

٣. عبد العزيز بن عبد الوهاب البابطين (١٩٩٨): أسس تقويم البرامج الأكاديمية في التعليم العالي، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثالث، الرياض .

٤. عبد الغني النوري (١٩٩١): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر .

٥. محمود عبدالقادر قراقزة (١٩٩٣): نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر العربي، بيروت.

٦. وليد هوانه (١٩٩٤): مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح، بيروت.

7- Stufflebeam، D. (1971) Educational Evaluation and Decision Making، Itasca، 111: Peackock، P. P 1

الفصل الحادي عشر

صنع القرار واتخاذه

- تمهيد
- أهمية القرار
- أهمية القرار في الإدارة المدرسية
- مفهوم صنع واتخاذ القرار
- الفرق بين صنع القرار واتخاذه
- مراحل صنع القرار
- عوامل نجاح القرار الإداري
- أساليب اتخاذ القرارات
- المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار
- أنواع القرارات
- القرارات في الوظائف الإدارية
- هوامش الفصل

❖ تمهيد:

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من كونها مرتبطة بمجالات النشاط الإنساني، ومن تأثيرها على نشاطات أجهزة الإدارة العامة ومؤسساتها المتعددة، فعملية صنع القرار يعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرّفوا الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار.

إن اتخاذ القرارات هو المدخل الأساس لتحقيق أهداف الإدارة وسوف تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك أهداف يلزم تحقيقها. و يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بالإدارة في مجالاتها المختلفة .

وصنع القرار عملية يجب أن تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة. فلكي نتخذ قراراً ما، فإنه لا بد أن يصدر على ضوء معلومات كاملة. وهناك حالات يجب أن يتخذ فيها القرار بسرعة ،وهذا يتطلب وجود معلومات مسبقة جاهزة لمثل هذه المواقف المفاجئة.

وفي هذا الفصل سوف يتم تناول صنع واتخاذ القرارات الإدارية من منظور تربوي. فالمدرسة كأهم المؤسسات التربوية تواجه العديد من المشكلات والقضايا المتنوعة التي تحتاج إلى قرارات رشيدة لحلها حتى لا تتوقف أو تتعثر العملية التعليمية. كما إن اتخاذ القرار يدخل في جميع الوظائف الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة كما سيأتي إيضاحه لاحقاً.

❖ أهمية القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات موجودة في المنظمات الإدارية كافة، وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية. فاتخاذ القرار من الوظائف الأساسية في الإدارة التي يجب على المدير أو القائد أن يجيد تطبيقها وعلى علم ودراية بها. فالتنظيمات الإدارية التربوية وغير التربوية تقوم أساسًا على عملية اتخاذ القرار وكما أشار (جريفث Griffiths) أن تركيب المنظمة الإدارية يتحدد بالطريقة التي تتخذ بها القرارات فيها.

إن القرار هو لب الإدارة، والقرارات سلسلة متصلة بعضها ببعض. وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التي تتسلسل في درجتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً. فالقرارات التي تصدر من أعلى مستوى إداري يتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل، وعلى أية حال قيمة القرار تتوقف على نجاحه في تحقيق الأهداف [١٥] .

❖ أهمية القرار في الإدارة المدرسية:

- زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية، ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، بحيث لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، وما يتطلب ذلك من اتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات (٢).
- إن المدرسة بوصفها تنظيماً إنسانيا يقوم المديرون والمشرفون والمعلمون والطلبة فيه باتخاذ قرارات لا حصر لها، وذات تأثير فعال على العملية التربوية، وهذه القرارات يجب أن تكون مبنية من أساس أخلاقي، نابع من حاجات العاملين في هذه المؤسسة التربوية .
- إن الإسهام في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في التنظيم المدرسي يساعد على توحيد المجموعة، وتساعد أساليب المشاركة في ربط أهداف الفرد بأهداف المدرسة. وعندما يستخدم أسلوب المشاركة بحكمة فإنه يساعد على نمو قدرات الفرد في مواجهة المشكلات، وفي مهارات التواصل مع الجماعة وديناميكيات القيادة.
- ولعل أهم فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات ذلك الإحساس بالقوة الذي ينتقل لكل فرد من خلال تحقيق ذاته، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات يقلل من مقاومة التغيير وتساعد في عمليات الحفز والرضا عن العمل (٧).

❖ مفهوم صنع واتخاذ القرار:

القرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى، يتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة، والإبداع، كما يتطلب درجة عالية من المنطقية بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفه ممكنة، ويوصف القرار في تلك الحالة بأنه قرار حيكم ورشيد.

تعريف القرار:

- ✓ القرار إحدى العمليات الإدارية.
- ✓ يشترك فيه أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة لحل مشكلة قائمة.
- ✓ تجمع له أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة القائمة.
- ✓ تدرس هذه المعلومات وتحلل.
- ✓ توضع حلول للمشكلة القائمة وهذه الحلول يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تكون مستوحاة من أحداث الماضي.
- أن تكون معبّرة عن الاتجاهات السائدة وملائمة للأوضاع والظروف الحالية.
- أن تكون قادرة على البقاء مستقبلاً لفترة زمنية مقبولة.

■ **القرارات تقوم على بعدين هما:**

أ- مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفها.

ب- مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك تتعلق بالصورة المثلى التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار (١٥).

❖ الفرق بين صنع القرار واتخاذه:

يجب التفريق بين جانبين أساسين في القرار هما: اتخاذ القرار وهو عملية اختيار بديل من بين عدد من البدائل أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة. وصنع القراروهوعملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل، أو الحلول الممكنة لها، وتقيمها لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة، وسوف ياتي تفصيلا أكثر لهذين الجانبين (١٦).

- **عملية صنع القرار:** تحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار. وإنما هي في الواقع العملية التي تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاء بحلّها ومعالجتها بشكل أو بآخر. فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وذلك لغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدقّ وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث.
- **عملية اتخاذ القرار:** هي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسة وليست معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلّها أو القضاء عليها (١٢).

✓ إن مفهوم عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية، وسياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، كما تتضمن الظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن متخذ القرار، وهي الاعتبارات التي تكونت في ذهنه

كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها. فكأن دور متخذ القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية.

✓ إن عملية صنع واتخاذ القرار هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار. وفي جميع هذه المراحل تحتوى على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل [1].

■ **مضمون القرار:**

يواجه الإنسان في حياته اليومية عشرات المواقف التي تتطلب منه اتخاذ العديد من القرارات. بعض هذه القرارات قد يطول صنعه ساعات أو أيام، في حين لا يستغرق البعض الآخر سوى دقائق معدودات حتى لا يكاد متخذ القرار يدرك ويحس أنه كان مشغولا به [٤].

إن أي قرار إداري يسعى لحل مشكلة ويجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة يسعى لتحقيقها. فالقرارات الإدارية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تسعى الإدارة من خلالها لتحقيق هدف.

مضمون القرار يتوقف على نوعية المشكلة المراد حلها. فكلما كانت المشكلة كبيرة أو معقدة فان القرار معقد وصعب، ومن هنا فان مضمون القرار الإداري يعتمد على نوعية المشكلة المطلوب حلها. ويعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات وغيرها. فالقرار وسيلة لتحقيق هدف معين ويجب أن تكون هذه الوسيلة متينة وأن يمهد لها الطريق لتصل إلى غايتها بسهولة ويسر.

❖ مراحل صنع القرار:

علماء الإدارة وخبراؤها يجمعون على أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن يتضمن عدة خطوات أو عمليات مرحلية متعاقبة هي :

١- **مرحلة تحديد المشكلة أو تعريف المشكلة :** ويسبق هذه المرحلة الإحساس بأن هناك مشكلة تتطلب إصدار قرارات محددة أي الاعتراف بالمشكلة. والمشكلة المحددة جيداً تعتبر نصف محلولة، و إذا أراد المدير أن يحل المشكلة ينبغي أن يصف أعراضها بشكل دقيق وهنا يجب التمييز بين أسباب وأعراض المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يعالج الأسباب وليس الأعراض. وفي ضوء ما سبق فان المهمة الأولى في عملية صنع القرار هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها.

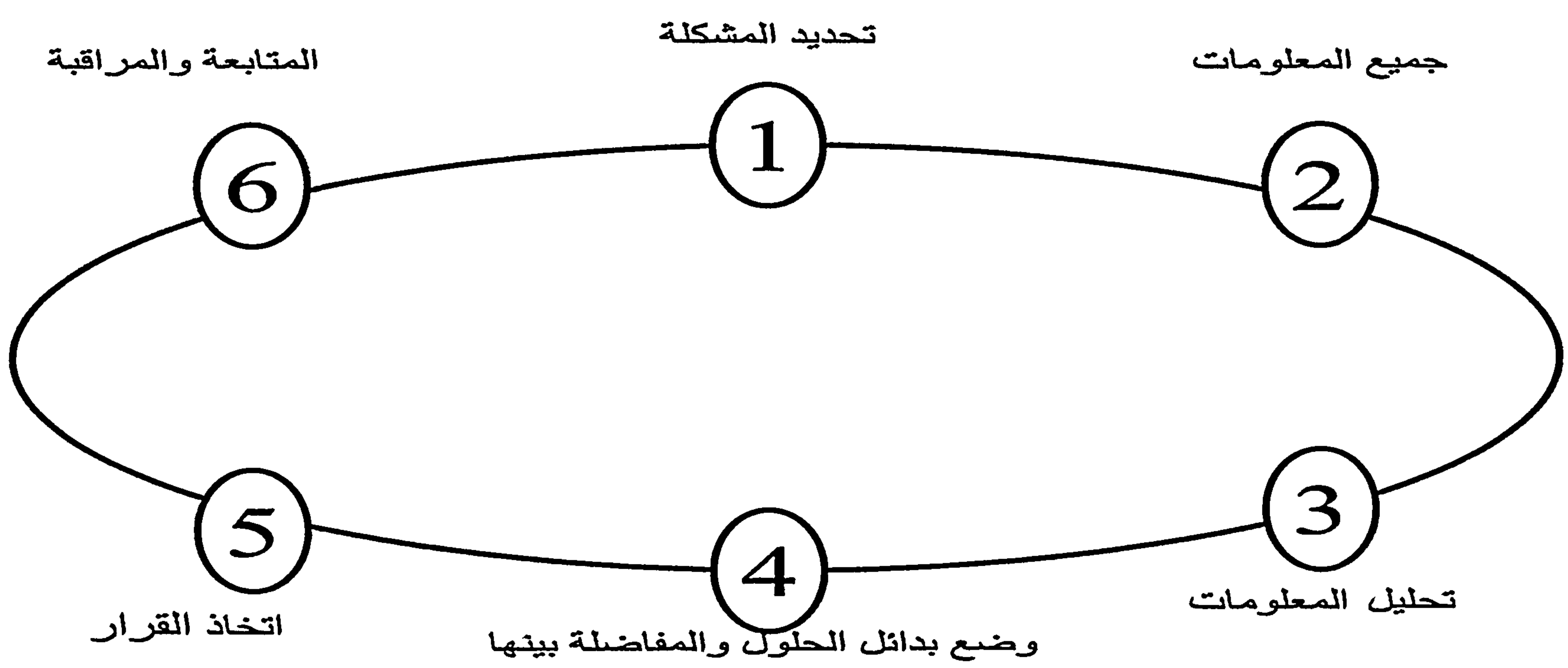
٢- **مرحلة جمع المعلومات:** وتتلخص هذه المرحلة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية والتي لها علاقة بالمشكلة. وتستخدم عدة طرق لجمع المعلومات سواء من خلال الاستفتاءات أو مراجعة السجلات والملفات ذات العلاقة أو من خلال الملاحظة المباشرة ويجب التأكد من أن مصدر المعلومات موثوق به وأن المعلومات التي تم الحصول عليها صحيحة. و ينبغي عند جمع معلومات إدراك أنه لا يمكن الحصول على كل المعلومات التي يحتاجها المدير للوصول إلى اتخاذ قرار، فالاجتهاد والحكمة لا بد منهما في عملية اتخاذ القرار.

٣- **مرحلة تصنيف المعلومات وتحليلها:** في هذه المرحلة يتم فحص وتحليل المعلومات التي تم جمعها ليسهل وضع البدائل واقتراح الحلول الممكنة.

٤- **مرحلة المفاضلة بين الحلول المقترحة:** وتتطلب هذه المرحلة أن نقارن كل حل مقترح مع الهدف المحدد للقرار، إضافة إلى تحديد مزايا وعيوب كل بديل، بما في ذلك حجم المخاطرة، وتوضيح الحد الأدنى الذي يمكن تحقيق النجاح عنده في حل المشكلة.

٥- **مرحلة اتخاذ القرار:** في هذه المرحلة يقوم المعني باتخاذ القرار باختيار البديل المناسب وهنا فعلاً يتم اتخاذ القرار. ويتحمل متخذ القرار المسؤولية النهائية عن القرار المتخذ، والمراحل السابقة يمكن أن يشارك فيها أكثر من فرد ولكن في هذه المرحلة متخذ القرار هو المعني فقط عن القيام بها، إذ لا يمكن لأحد أن يتخذ القرار نيابة عن المعني باتخاذه إلا بتفويض منه .

٦- **مرحلة المتابعة والمراقبة:** بعد تنفيذ القرار ينبغي متابعته من أجل تحديد مدى مساهمته في حل المشكلة. وأثناء المتابعة لمعرفة مدى فاعلية القرار ينبغي التأكد من أن القرار الذي تم الوصول إليه وحل المشكلة لم يترك مشكلات أخرى(مضاعفات جانبية)، كما أنه يبقى لفترة معقولة و لا يزول أثره في حل المشكلة بعد فترة وجيزة من الزمن، وعندما يحدث ذلك ينبغي إعادة عملية تحليل المشكلة من جديد، انظر الشكل رقم (١) الذي يوضح مراحل صنع القرار.



الشكل (١) يوضح مراحل صنع القرار(١)

❖ عوامل نجاح القرار الإداري:

حتى ينجح القرار الإداري يجب على متخذيه الأخذ بالمقترحات التالية :

١- التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية.

٢- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة.

٣- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار من غير استعجال ولا تردد.

٤- التحلي بالشجاعة وعدم التخوف من اتخاذ القرار بحجة التغيرات المختلفة.

٥- تمهيد الطريق للقرار المتخذ وعدم الاكتفاء بإصداره.

٦- متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه.

٧- اتخاذ القرار يتم باختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة.

٨- اتخاذ القرار الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة.

٩- اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الموارد المتاحة تدبيرها [١٣].

١٠- شرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه للمعينين به.

١١- إدراك صانعي القرار في (المدرسة - إدارة التعليم - الوزارة) بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها القرار على نفسيات العاملين. سواء كانت هذه الأبعاد إيجابية أو سلبية فمثلاً اتخاذ قرار بتنفيذ برنامج نشاط يحضره المعلمون في مدرسة ما قد يكون له تأثير سلبي على نفسيات المعلمين ليس لأنهم لا يرغبون في إقامة النشاط والمشاركة فيه، لكن لأن وقته غير مناسب ويتعارض مع بعض التزاماتهم الاجتماعية.

١٢- تطبيق القرارات الهامة والكبيرة على مراحل تتفق مع الموارد المالية ومقدرة العاملين من حيث التنفيذ.

١٣- وضوح محتوى القرار للمنفذين (المعلمين) بعيداً عن التعقيد، فكلما زاد الغموض زاد ارتكاب الأخطاء والمخالفات، وهذا عائد إلى الاجتهاد من المعلمين أو المرؤوسين لتفسير القرار.

١٤- بقاء القرار لفترة زمنية معقولة، فكلما بقيت القرارات فترة زمنية معقولة لحل المشكلات كلما كانت قرارات رشيدة، أما إذا انتهى مفعول القرار بعد فترة وجيزة من الزمن فهذا يدل أن القرار غير مدروس وأن المعلومات التي يبنى عليها غير واقعية وغير دقيقة مما جعل القرار لا يعالج أسباب المشكلة المراد حلها وربما عالج أعراضها فقط ولهذا عادت المشكلة للظهور مرة أخرى.

١٥- تحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات لكل العاملين (المعلمين والمرشد الطلابي والمراقب وأمين المكتبة ومحضر المختبر)، وتحديد مسؤولية كل شخص فيما يخصه فهذا يساعد على منع الازدواجية كما يساعد على تقسيم العمل كمبدأ هام من مبادئ الإدارة[١٤].

■ **ملخص عوامل نجاح القرار الإداري في المدرسة :**

هناك عوامل تساعد على نجاح القرار الإداري في المدرسة منها على سبيل المثال:

١- الإيمان بأهمية المشاركة في القرار .

٢- إشراك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة .

٣- إشراك أعضاء المدرسة في وضع البدائل المختلفة لحل كل مشكلة، وتقويم كل بديل.

٤- اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب .

٥- إعلام العاملين والمعنيين بالقرار في حينه .

٦- تقبل ردود الفعل والآراء المختلفة على ما يتخذ من قرار ت .

٧- تهيئة البيئة المدرسية لتنفيذ القرار .

٨- تقويم القرارات التي تتخذ والإفادة من نتائج التقويم .

٩- الالتقاء بالآباء والمعلمين لتدارس أحوال المدرسة [٢].

❖ أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد لأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة. ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات، وتتدرج بعد ذلك هذه لوسائل في الصعوبة لتصل إلى استخدا الطرق العلمية والرياضية المعقدة كما سنرى فيما بعد.

يتوقف استخدام أسلوب دون آخر على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير أيضاً. وعموماً يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب مفصل في اتخاذ القرارات يمكن تطبيقه في شتى الظروف بل كل ظرف يملي نوع الأسلوب المناسب. إن أي اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر، هي رأي المدير وتقديره للموقف، وطبيعة المشكلة، وطبيعة الظروف الحاضرة، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب[٦].

■ **المشاركة في اتخاذ القرار:**

كانت القرارات في السابق تتخذ بواسطة المدير لوحده لكن هذه الصورة تغيرت بسبب مجموعة من العوامل منها: تغلغل الديمقراطية في الإدارة، وكبر حجم المؤسسات الحديثة، وتشعب واجباتها، وتضخم مسؤولياتها، والاعتراف بقصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت أي ظروف[١٠] .

لقد أصبح شيئاً مألوفاً أن يلجأ المديرون والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويتبادلون الرأي مع مساعديهم وأعوانهم قبل أن يصدروا قراراتهم أصبحت هناك قناعات بأن المشاركة في الرأي تحقق الكثير من المكاسب .[٤]

إن عملية اتخاذ القرارات بغض النظر عن ديمقراطية القائد أو عدمها إنما هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون، والأقسام، والإدارات المختلفة بالموضوع، وليس جهد شخص واحد فقط. إن عمليات جمع المعلومات، وتحليلها، وتقديم الآراء والأفكار الممكنة وتحقيق الاتصالات الضرورية كلها أمور تتم على مستويات مختلفة داخل التنظيم وبجهد أفراد عديدين. ومن خلال التفرقة بين القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والتي سبق دراستها في الفصل السابق – نجد أن درجات المشاركة لا تخرج عن نموذجين :

١- **درجة المشاركة في ظل الأسلوب الديمقراطي:** تعدد درجات المشاركة في ظل هذا الأسلوب والقائد عموماً يعتمد على إشراك جميع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه وتواجههم على حد سواء. وتتسم العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه بالإيجابية والتعاون والثقة المتبادلة، وينعكس ذلك على فعالية ورشد القرار المتخذ.

٢- **درجة المشاركة في ظل الأسلوب الأوتوقراطي:** وتتراوح درجة المشاركة في ظل هذا الأسلوب بين الأوتوقراطي المتطرف الذي لا يعطي مرؤوسيه أي قدر من المشاركة في عملية اتخاذ القرار فهو يتخذ القرار بنفسه ويفرضه على مرؤوسيه لتنفيذه دون أخذ رأيهم في ذلك. وبين الأوتوقراطي المرن الذي يتيح قدراً محدوداً من المشاركة لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات،

وربما يحاول إقناعهم بقراراته قبل أن يطلب منهم تنفيذها [٩]. وفي إطار المؤسسات التعليمية نجد أن المشاركة في صنع القرار تأخذ صوراً متعددة في مراحلها المختلفة، ونادراً ما نجد من المديرين من يستطيع أن يأخذ قراراته منفرداً أو بمعزل عن بقية العاملين في المؤسسة التعليمية [١].

❖ المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار:

هناك معوقات إدارية ذات تأثير في عملية اتخاذ القرار من أهمها على سبيل المثال:

ضعف نظام حفظ المعلومات والبيانات.

التردد (عدم الحسم).

- ✓ ضعف الثقة المتبادلة.
- ✓ التوقيت السيئ لاتخاذ القرار.
- ✓ الجوانب النفسية الشخصية لصانع القرار.
- ✓ المشاركة الضعيفة في اتخاذ القرار .
- ✓ ضعف القيادات و عدم فعاليتها .
- ✓ المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات .
- ✓ ضعف نظام الاتصال وانعدام فعاليته .
- ✓ الروتين والتعقيد في الإجراءات [٩].

القرار الإيجابي والقرار السلبي :

يتبادر إلى أذهان الكثير أن القرار هو أن تصدر أمراً وتلزم الآخرين بإتباعه، وهذه الفكرة خاطئة فالمدير قد يتخذ قراراً لمواجهة موقف معين يرى أنه الأصح لمعالجة هذا الموقف طبقاً لتوقعاته، ثم يفاجأ بأن اتخاذه لهذا القرار ترتب عليه مخاطر كثيرة. ومثل هذا في الإدارة المدرسية طرد طالب من المدرسة لارتكابه خطأً كان من المفترض حله بطريقه تربوية صحيحة، مما ينتج عن معالجة تلك المشكلة بهذه الكيفية مشاكل أخرى، حيث دفع ذلك بالطالب المطرود إلى تحطيم سيارات بعض المعلمين أو سرقة سيارة أحد زملائه والهروب بها وربما نتج عن ذلك حادث مأساوي. كان من المكن تجنب تلك التطورات بقرار صائب من مدير المدرسة كاستدعاء ولي الأمر مثلاً لمناقشة هذه المشكلة، أو تعهد الطالب بعدم تكرار ذلك وتقديم النصيحة له بعيداً عن العشوائية في اتخاذ القرارات، إن عدم مواجهة الموقف يعد قراراً في حد ذاته، حيث يترك للزمن أمر ذلك العلاج، فالقصد أن يواجه المدير أو القائد المشكلات بشيء من الواقعية

والحكمة مع الشجاعة حتى تكون قراراته صائبة تخدم الجميع ولا يترتب على ذلك مشاكل وأبعاد أخرى للمشكلة الرئيسية (١١).

❖ أنواع القرارات :

تصنف القرارات الإدارية إلى قسمين رئيسين هما: القرارات المبرمجة التقليدية وتشتمل على القرارات الروتينية والقرارات المتكررة أو الدورية، القرارات غير المبرمجة الحيوية وتشتمل وهي قرارات تتصل بالمشكلات التي تتطلب مناقشة وتفاهماً وإبداء الرأي. والقرار هنا هو حصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تجري في مستويات مختلفة في المنظمة بمعرفة أفراد عديدين، أي أن القرار هنا نتاج جهد جماعي. وهذه القرارات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب من العمق والتعقيد وتتطلب هذه القرارات الدراسة المتخصصة، إلا أن اتخاذ القرار هنا مهمة الرئيس الإداري ولو اشترك في التحضير له المستشارون والمتخصصون الذين يعملون معه(٨) :

ويمكن النظر إلى هذين النوعين من القرارات على النحو التالي:

- **القرارات المبرمجة :** ويقصد بها القرارات التي تتخذ لمواجهة مشكلات روتينية متكررة تضع الحلول لها من خلال إجراءات ثابتة ومعروفة ومن أمثلة قرارات هذا النوع في مدارسنا قرارات معاقبة الطلاب المتأخرين عن طابور الصباح وقرار المتغيبين دون عذر رسمي وقرار الغش في الامتحان وقرار عدم إحضار الطالب كتبه.وغالباً ما يكون متخذي هذا النوع من القرارات في المستويين الأوسط والتنفيذي فقد يقوم المدير أو وكيله أو المرشد أو لربما قام به المعلم، ومما يميز هذا النوع أنه يأخذ صفة التكرار ودرجة مخاطرته قليلة أو معروفة وغالباً ما تتوفر لدى متخذ القرار معلومات كافية.

- **القرارات غير المبرمجة :** ويتعلق هذا النوع برسم السياسة العامة للمدرسة ومستقبلها من حيث الاتساع أو الانكماش وإنشاء فصول جديدة كما تتخذ في حالة الأزمات والمشاكل المفاجئة مثل الحرائق وانهيار المدارس وحالة سقوط طالب مغمى عليه أو تعرضه لكسور جراء لعب الكرة في المدرسة...و الأمثلة كثيرة في المدارس ومتخذ القرار غير المبرمج لابد أن يكون لديه قدرات عالية في القيادة وهو مدير المدرسة في هذه الحالات وعليه تقع الأعباء الثقال لأن هذا النوع من القرارات لا يأخذ طابع التكرار وليس لديه معلومات حول المشكلة فهذه الظروف أو المشاكل التي مرت على المدرسة مفاجئة ومتغيرة (٥).

❖ القرارات في الوظائف الإدارية :

عرضنا في الفصول السابقة الوظائف الإدارية أو وظائف المدير المختلفة وفي هذا الجزء سنحاول أن نعرض أمثلة للمواقع المختلفة لاتخاذ القرارات في كل وظيفة من وظائف الإدارة سواء كانت قرارات فردية أو قرارات جماعية أو قرارات روتينية أو غير روتينية، (١٣)

أولاً : التخطيط:

يدخل اتخاذ القرار في وظيفة التخطيط في الجوانب التالية:

١- تحديد الأهداف الأساسية للخطط.

٢- وضع الخطط والبرامج واختيار الأفضل منها.

٣- تحديد مدة الخطط.

٤- تحديد الطرق، والتقنية، والأجهزة والمعدات والأفراد المطلوبة لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها.

توفير المعلومات اللازمة للتخطيط.

ثانياً : التنظيم :

يدخل اتخاذ القرار في وظيفة التنظيم في الجوانب التالية:

١- تحديد المطلوب للمنظمة ووحداتها الإدارية المختلفة.

٢- درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها.

٣- تقسيم العمل وتحديد درجة التخصص.

٤- تحديد نطاق الرقابة أو الإشراف.

٥- مدى وحدود السلطات وتفويضها.

ثالثاً : التوجيه :

يدخل اتخاذ القرار في وظيفة التوجيه في الجوانب التالية:

١- تحديد النمط القيادي المستخدم أثناء التعامل مع الموظفين.

٢- تحديد اتجاه عمليه الاتصال بين المديرين والموظفين.

٣- تحديد أسلوب تنفيذ الأوامر سواء بالتشاور أو بالأوامر مباشرة.

رابعاً : الرقابة :

يدخل اتخاذ القرار في وظيفة الرقابة والتقويم في الجوانب التالية:

١- تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة.

٢- تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها.

٣- توقيت إجراءات تصحيح الانحرافات.

٤- تحديد وسائل مراقبة الأفراد.

٥- تحديد مدى فعالية أساليب الرقابة في ضبط الانحرافات.

❖ هوامش الفصل الحادي عشر :

١. إبراهيم عبد الله الطخيس(١٩٩٧): الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، الرياض .

٢. أحمد إبراهيم أحمد(٢٠٠٢): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.

٣. أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة .

٤. صلاح الدين جوهر (١٩٨٤): مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة

٥. طلعت عبد الوهاب وآخرون(١٤١٦): الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار النوابغ، جده.

٦. عبد الله بالقاسم العربي وآخرون(١٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي .

٧. فريز محمود أحمد الشلعوط (٢٠٠٣): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض .

٨. كامل محمد المغربي (١٩٨٨): الإدارة مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض.

٩. محمد عبد الرحمن المهوس، وهاني يوسف خاشقجي(١٩٨٧): مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض .

١٠. محمد منير مرسى(٢٠٠١): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

١١. محمود العسَّاف (١٩٧٦): أصول الإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة لطفي للآلات الكاتبة.

١٢. محمود عبدالقادر قراقزة (١٩٩٣): نحو إدارة تربوية واعية، ذار الفكر العربي، بيروت.

١٣. مدني عبد القادر علاقي (١٤٢٠): الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، مكتبة دار جده، جده .

١٤. هاني يوسف خاشقجي(١٩٩٠): عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي، جدة .

١٥. هيربرت أي. سايمون (٢٠٠٣): السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية، ترجمة عبدالرحمن هيجان و عبدالله هنية، الرياض.

١٦. وليد هوانة(١٩٩٩): مدخل إلى الإدارة التربوية (الوظائف والمهارات)، مكتبة الفلاح ،الكويت .

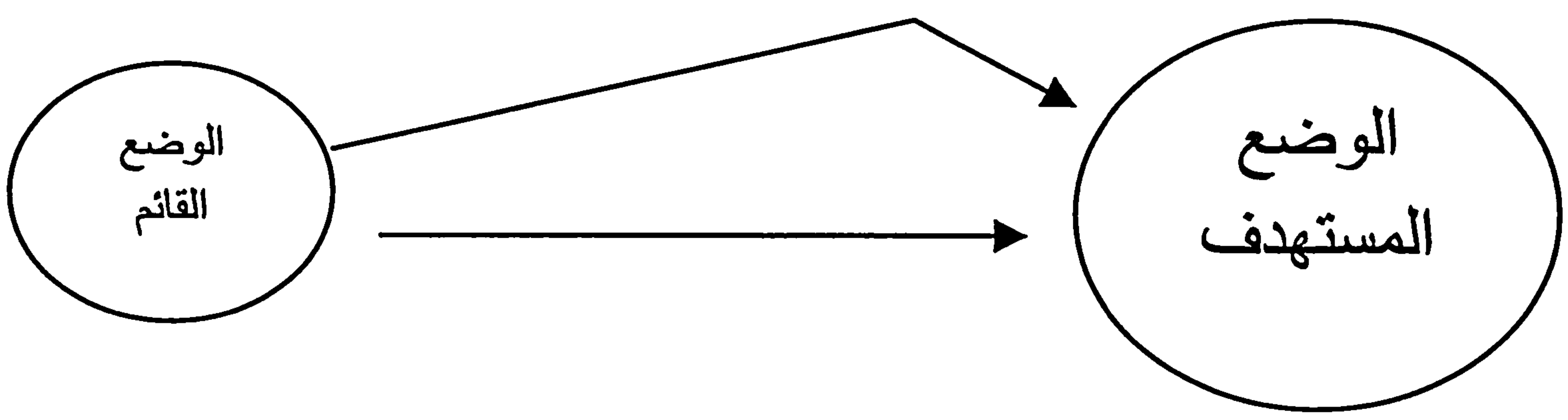
الفصل الثاني عشر

مشكلات وقضايا في الإدارة المدرسية

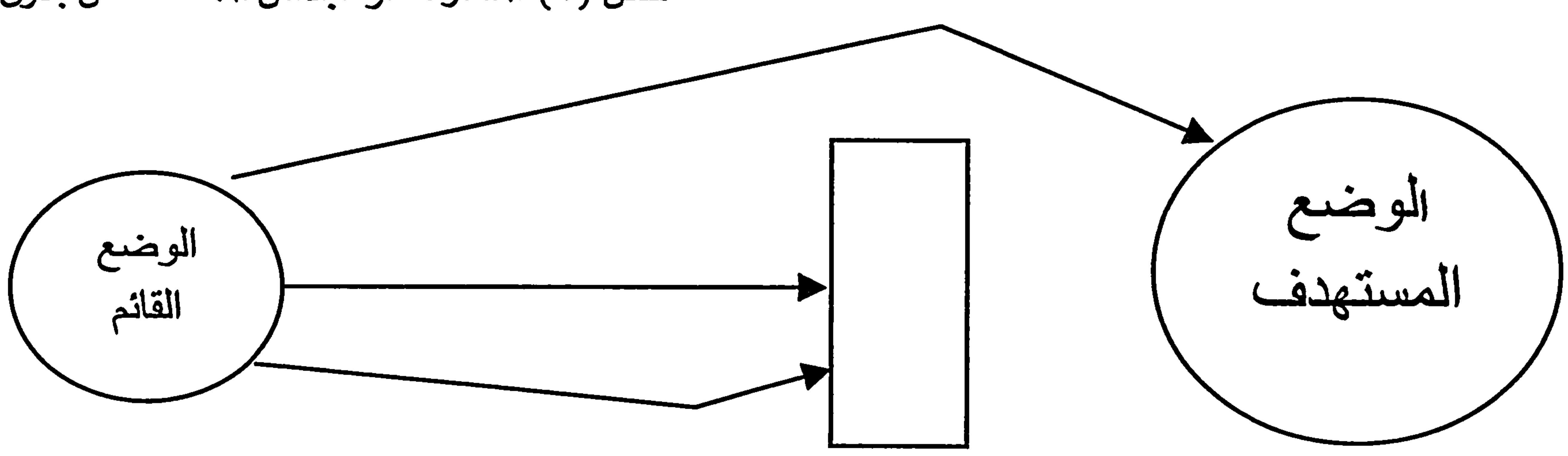
- مفهوم المشكلة .
- أنواع المشكلات .
- الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرارات .
- التمييز بين أعراض و أسباب المشكلة .
- خطوات تحليل المشكلات وصنع القرارات .
- مشكلات الإدارة المدرسية .
  - أولاً: مشكلة تكوين الشخصية المطلوبة .
  - ثانياً: مشكلات تدني فعالية نظام المدرسة .
  - ثالثاً: مشكلات إدارية .
  - رابعاً: مشكلات وقضايا عامة .
- المظاهر السلبية للمدرسة .
- نماذج للمشكلات اليومية التي تواجه الإدارة المدرسية.
- هوامش الفصل .

❖ مفهوم المشكلة:

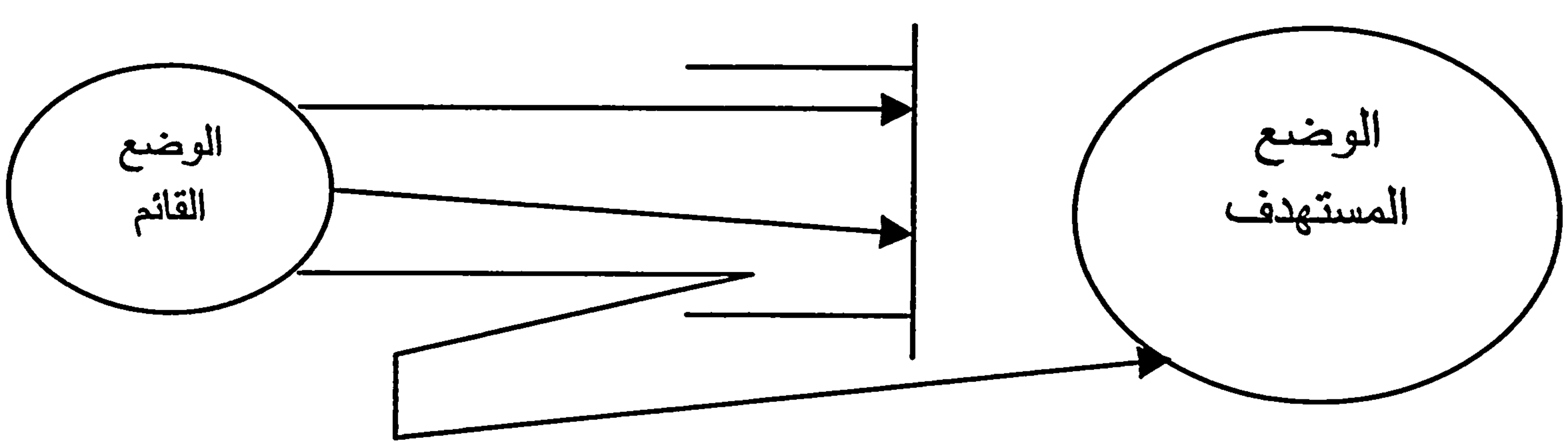
المشكلة هي حالة أو موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مرغوب. والمشكلة هي خروج عن المألوف لسبب ما، أو هي موقف غير مرغوب فيه، أو سؤال يحتاج إلى إجابة، وهي ليست مجرد أشياء تظهر بطريقة تختلف عن الطريقة التي نرغب أن تظهر هذه الأشياء بها، وإنما هي الأخطاء التي تقع ولا يمكننا إصلاحها مهما حاولنا، وهي فكرة أو قوة أو هدف يعارضه فكرة مضادة وقوة أو هدف مضاد. الأشكال التالية توضح مفهوم المشكلة(٦):



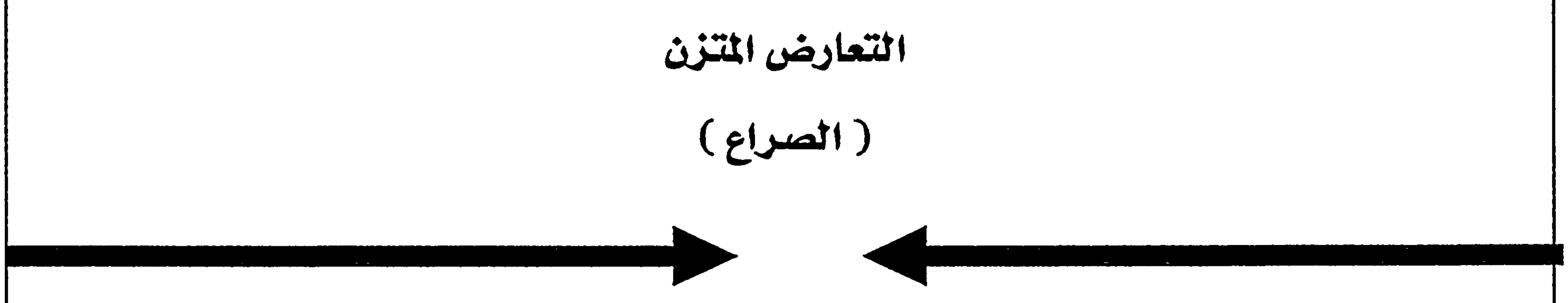
شكل (١) المسارات أو البدائل الممكنة للحل بدون عقبات



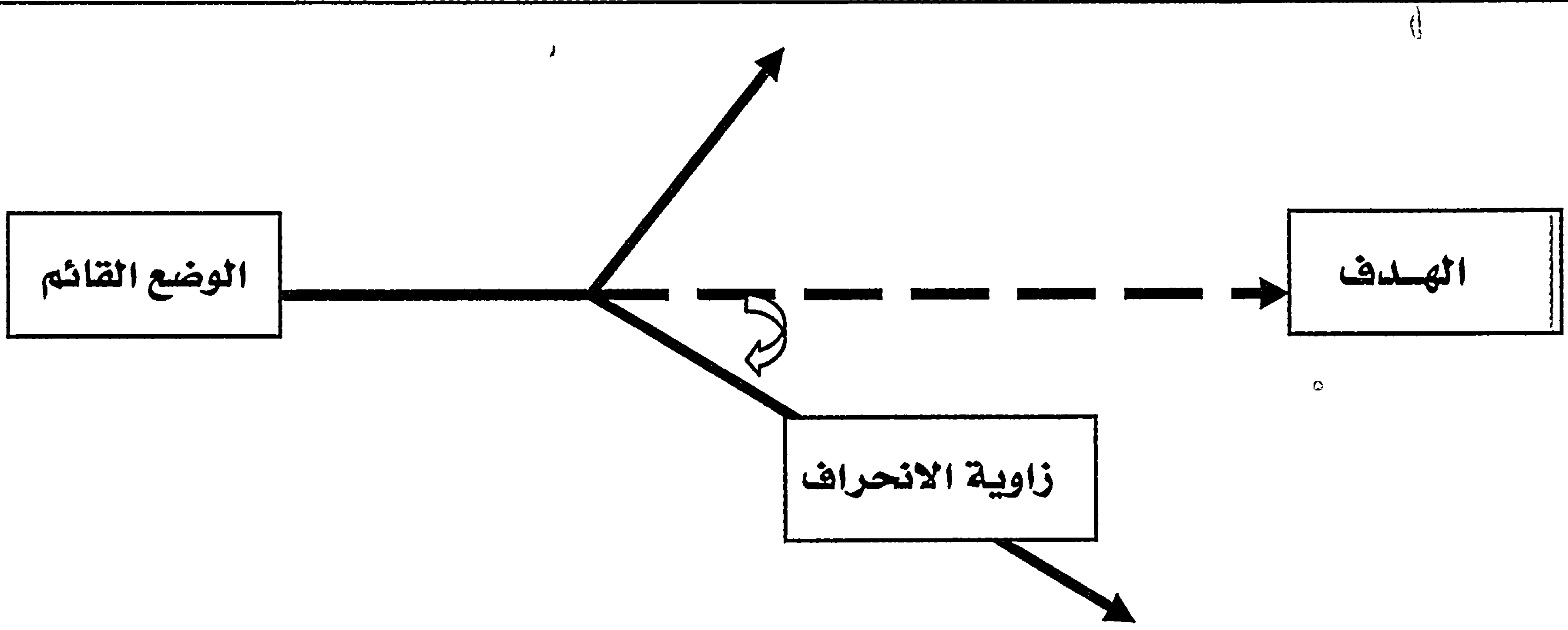
شكل (٢) بديلان يصطدمان بعوائق أو صعوبات والثالث يتجاوز الحاجز



شكل (٣) البديل الممكن لحل المشكلة يلتف على العقبات الكبيرة بطريقة متعرجة



شكل (٤) يوضح التعارض الذي تنتج عنه المشكلة
(بوكراس ٢٠٠١ م)[٦]



شكل (٥) يوضح مفهوم المشكلة(الهويريني ١٤٢٤ هـ)[٦]

وتتكون المشكلة من ثلاثة أركان رئيسة هي :

١- **المعطيات:** وهي المعلومات أو الشروط أو الحقائق التي تصف الحالة أو الوضع القائم عند الشروع في محاولة حل المشكلة .

٢- **الأهداف:** وتمثل الوضع المطلوب أو المرغوب تحقيقه .

٣- **العقبات:** وهي الصعوبات التي تعترض عملية الوصول إلى الحل، أو الانتقال بالمشكلة من وضعها الراهن إلى الوضع المطلوب .

❖ أنواع المشكلات:

تصنف المشكلات إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

١- المشكلات الظاهرة :

هي مشكلات يستطيع الجميع رؤيتها وإدراكها وتشبه بالجزيرة البارزة على سطح الماء ومن أمثلتها: الفوضى في المدرسة، توقف جرس المدرسة، تعطل جهاز الحاسب الآلي، ومن السهل تحديدها وكذلك التغلب عليها .

٢- المشكلات الخفية أو المحجوبة :

هي مشكلات ليس لها معالم واضحة، وبالتالي يصعب تحديد أبعادها، وتشبه بجبل الجليد الذي يكون معظمه تحت سطح الماء، وبالتالي لا يرى منه إلا الجزء الطافي فوق سطحه، فإذا لم يمُعِن ربان السفينة النظر إليه ولم يتعرف عليه في الوقت المناسب فقد تصطدم به سفينته وربما يؤدي إلى تحطيمها ثم الغرق .

ومن الأمثلة عليها: استمرار تدني مستوى الطلاب على الرغم من تقديم حوافز مناسبة للمعلمين، أو ارتفاع معدل الغياب للطلاب أو للعاملين في المدرسة، فهي تحتاج إلى تحليل دقيق ودراسة متعمقة لتفهم أبعادها وتشخيص أسبابها بصورة صحيحة، وإلا فإنه قد يتم تقديم العلاج غير المناسب لها، وربما يؤدي ذلك إلى استفحالها بدلاً من التغلب عليها .

٣- المشكلات الكامنة :

هي مشكلات ليست قائمة في الوقت الحاضر ،ولكن يمكن أن تظهر في المستقبل، فهي أقرب للبركان الخامد ومن أمثلتها: أن يكون مستوى المعلمين جيد في الوقت الحالي، ولكن عدم وجود خطة لتنمية مهاراتهم قد يؤدي إلى تدني مستوى أدائهم في المستقبل[٦].

❖ الفرق بين تحليل المشكلات وصنع القرار :

يمكن أن تحل المشكلات بدون اتخاذ أي قرار، كما يمكن أن تتخذ قرارات بدون أن تحل المشكلات، إذ يمكن للمدير أن يصل إلى قرار بالنسبة لقضية معينة، ولكن إذا لم يتم تحليل المشكلة بشكل سليم فإن القرار لن يحلها .

لنفرض أن أحد المديرين قرر أن يستخدم أحد النماذج الجديدة لتوقيعها من قبل المعلمين كل صباح لكي يضبط عملية التأخر. في هذه الحالة اتخذ المدير قراراً ولكنه ربما لم يحل مشكلة التأخير عن الدوام، فإذا استمر المعلمون في التأخر عن الدوام لأي سبب آخر فلن يحل هذا

النموذج المشكلة القائمة، فقد كان على المدير أن يقوم بعملية تحليل للمشكلة أولا، ثم يقرر إذا كانت بحاجة إلى قرار أم لا .

ويمكن أن يلاحظ المدير أن كثيراً من الموظفين يتأخرون صباحاً فيبدأ بتحليل هذه المشكلة بالتحديد، بمسبباتها وشدتها، وعندما تحل المشكلة بشكل ملائم يمكن أن يبرر اتخاذ قرار بشأنها، ففي بعض الحالات يمكن أن يقرر المدير بأن المشكلة تقع خارج نطاق مسئولياته، ولا يمكنه أن يفعل أي شي سوى إبلاغ الإدارة العليا بنتائج تحليل المشكلة .

إن تحليل المشكلات وصنع القرارات عمليتان مختلفتان والسبب يعود إلى أن تحليل المشكلات عملية تشخيصية في الأساس إذ تحدد المشكلة قبل أن تبدأ عملية القرار

■ **منع ظهور المشكلات :**

من الأسهل منع حدوث المشكلات من محاولة حلها بعد حدوثها، وفي عملية المنع ستكون أكثر حرية في اتخاذ اللازم، إذ أنه لا يوجد ما يجب القضاء أو التغلب عليه.

- إن منع حدوث المشكلات يماثل عملية التخطيط المناسب للقيام برحلة، فإذا قمت بتخطيط مبدئي وقمت بالإجراءات اللازمة قبل الرحلة فسوف تواجهك مشكلات أقل من لو كانت الرحلة قد بدأت، ولكنك إذا أخذت طريقاً خاطئاً لمسافة (٥٠) ميلاً ينبغي عليك أولاً أن تقضي (تتخلص من) الخمسين ميلاً قبل أن تبدأ في تحقيق تقدم إيجابي، فالمشكلات التي يمكن أن تتجنبها سوف تكلفك أكثر – في الوقت والمال والموارد الأخرى – عندما تتعامل معها بعد ظهورها .

❖ التمييز بين أعراض وأسباب المشكلة :

عند ظهور أية مشكلة فإن الخطوة المهمة هي أن نفهم الفرق بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية، وإذا ارتبك الاثنان في المفهوم فهناك خطورة في التعامل فقط مع الأعراض التي تعتبر طريقة سطحية قصيرة الأمد لحل المشكلات .

- الأعراض مؤشرات مثل الحوادث والبيانات والعبارات الخاطئة الناتجة عن الموظفين، أو معلومات ملحوظة أخرى تنبئك بوجود مشكلة ما، ويشار إلى هذا عادة على أنه انحراف عن المعدل أو المتوقع، والانحراف نفسه عارض يخبرك بأن شيئاً ما خاطئ ومحاولة العثور على سبب الانحراف هي الخطوة التالية في العملية .
- إن المقارنة بين دور المدير في حل المشكلة ودور الطبيب سوف يوضح الفرق بين الأعراض

والمصادر الحقيقية للمشكلة فإذا عالج الطبيب الأعراض فقط فسوف تعود المشكلة مرة ثانية إلى الظهور، فمثلاً: يمكن أن يعطيك الطبيب مخففاً للألم، ولكن إذا لم يتم اكتشاف مصدر الألم فسوف يعود الألم عندما يزول مخفف الألم وقوته .

- إذا عالج المدير أعراض المشكلات فقط وليس مصادرها فسوف تعود المشكلة إلى الظهور، فمثلاً إذا كانت طلبات الانتقال من المدرسة كثيرة فبإمكان المدير أن يعالج الموضوع بأن يكتب لإدارة التعليم لكي يملأ الأماكن الشاغرة. ولكن لو أن المسببات لم يجد لها حلاً فإن المعلمين الجدد سوف يتركون المدرسة أيضاً بعد فترة وجيزة. وكما وضحنا في المثال عن الطبيب، فإن تحديد وفهم الأعراض مهمان جداً لعملية تحليل المشكلة.
- في الحقيقة كلما صرفنا وقتاً أكبر في معاينة واكتشاف الأعراض وكلما حددنا أعراضاً أكثر كلما كان التشخيص أكثر دقة. المهم أن نفهم الفرق بين معالجة الأعراض والتعامل مع المصادر فمعظم المشكلات تتضمن عملياً شيئاً بسيطاً من كل منهما .
- الطبيب يعطي المريض مخففاً للألم بالإضافة إلى شيء آخر (دواء) ليقضي على مصدر الألم، والسبب في ذلك أن الأمر يحتاج إلى وقت أكبر للتعامل مع المصادر منه للتعامل مع الأعراض، ونفس الموضوع يحدث في المنظمات، فبعض مخففات العوارض دوماً ضرورة للتقليل من المشكلات حتى يتم القضاء على مصدر المشكلة.

❖ خطوات تحليل المشكلات وصنع القرارات :

يوضح الشكل(٦) عملية تحليل المشكلات وصنع القرار ويبين ثلاث مراحل هي تحليل المشكلة وصنع القرار وتنفيذ القرار، وكل مرحلة تتكون من عدة خطوات وهي على النحو التالي:

■ المرحلة الأولى /مرحلة تحليل المشكلة :

الهدف من هذه المرحلة هو أن نصل إلى فهم واضح للمشكلة، وكما يقال دائماً « المشكلة المحددة جيداً تعتبر نصف محلوله « وهذه المرحلة تتكون من الخطوات التالية: تحديد المعايير، ملاحظة الانحرافات عن المعايير، وصف الانحرافات بصورة مفيدة، تحديد أسباب الانحرافات، وسوف يتم شرح هذه الخطوات على النحو التالي:

١- تحديد المعايير: المعايير عبارة عن علامات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة ما وإذا لم توجد المعايير فلن نعرف أبداً أن المشكلة موجودة، أو نعرف بوجودها بعد أن تصل إلى مستوى خطير.

وتحديد المعايير مسئولية تقع على عاتق المشرف على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا. والمعايير يمكن التعبير عنها نوعياً وكمياً، ولكن يفضل الجانب الكمي .

يسهل دائماً الحكم على مدى الانحراف عن المعيار إذا كان المعيار محدداً بشكل ملموس ويمكن قياسه، فمثلاً يمكن أن يحدد مشرف في مؤسسة صناعية المعيار على أنه إنتاج عدد معين من الوحدات في الساعة. أو يمكن لجهاز حكومي أن يقارن عدد الزبائن الذين تتم خدمتهم بالمقابل مع عدد ساعات العمل .

على أيه حال، ينبغي مراجعة المعايير دوماً للتأكد من صدقها وحداثتها وأنها تعكس ما هو متوقع من الموظفين .

٢- **ملاحظة الانحرافات عن المعيار:** الخطوة الثانية بعد وضع المعايير هي أن نراقب أي انحراف في الأداء عن المعيار، والانحرافات إما فنية (مثل الانحراف الميكانيكي) أو إنسانية (مثل هبوط مستوى المعنويات) ويمكن أن تكون الانحرافات أعلى أو أقل من المعيار، ولكن في الحالتين يستدعي إجراء تحريات أكثر.

٣- **وصف الانحرافات بدقة:** إذا أردنا أن نحل مشكلة ما فيجب أن نصف أعراضها بشكل دقيق، إذ لا فائدة من أن نقول بأن الإنتاج قد انخفض، بل كم انخفض ؟ وفي أي الأقسام؟ وهل هذا هو كل الانخفاض الملحوظ ؟ إجابات هذه الأسئلة وغيرها ضرورية للحصول على صورة دقيقة للانحراف الملحوظ .

٤- **تحدد سبب الانحراف:** هذه الخطوة تتطلب استخدام المعلومات التي تم جمعها في الخطوات الثلاث السابقة. وبما أننا قد ناقشنا كيف ينبغي استخدام المعلومات للكشف عن مصادر المشكلة، فسوف نركز هنا على الأخطاء التي ترتكب عادة في هذه الخطوة. وأكثر الأخطاء شيوعاً هو أن نستنتج أولاً ثم نحاول أن نجمع البيانات اللازمة لدعم النتيجة، فالشخص الذي استنتج ماهية المشكلة سوف يكون انتقائياً ومتحيزاً في المعلومات التي يجمعها لحل المشكلة .

■ **المرحلة الثانية / مرحلة صنع القرار:**

إذا تم تحديد وتحليل المشكلة بشكل صحيح يمكن للمدير أن ينتقل إلى المرحلة التالية، وهي أن يقرر كيف يحلها، والطريقة المثالية للقيام بذلك هي أن يتبع الخطوات المبينة أدناه وهي ملائمة لأي قرار يجب اتخاذه .

١- **تحديد أهداف القرار:** تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الموقف بعد أن تحل المشكلة .

ومثالاً على ذلك: عندما نحل المشكلة سوف تقل تكاليف الإنتاج بنسبة ٥ ٪ ويخف مدى الرفض بنسبة ١٠ ٪ .

٢- **تحديد الحلول البديلة:** الهدف من هذه الخطوة أن نطور عدداً من البدائل بقدر الإمكان، فالإبداع هنا مهم إذ أن الحلول الفريدة والمبتكرة هي الفعالة، حيث تفشل الحلول التقليدية.

٣- **تقيم الحلول البديلة:** تتطلب هذه الخطوة أن نقيس كل بديل بالمقابل مع الأهداف المحددة للقرار .

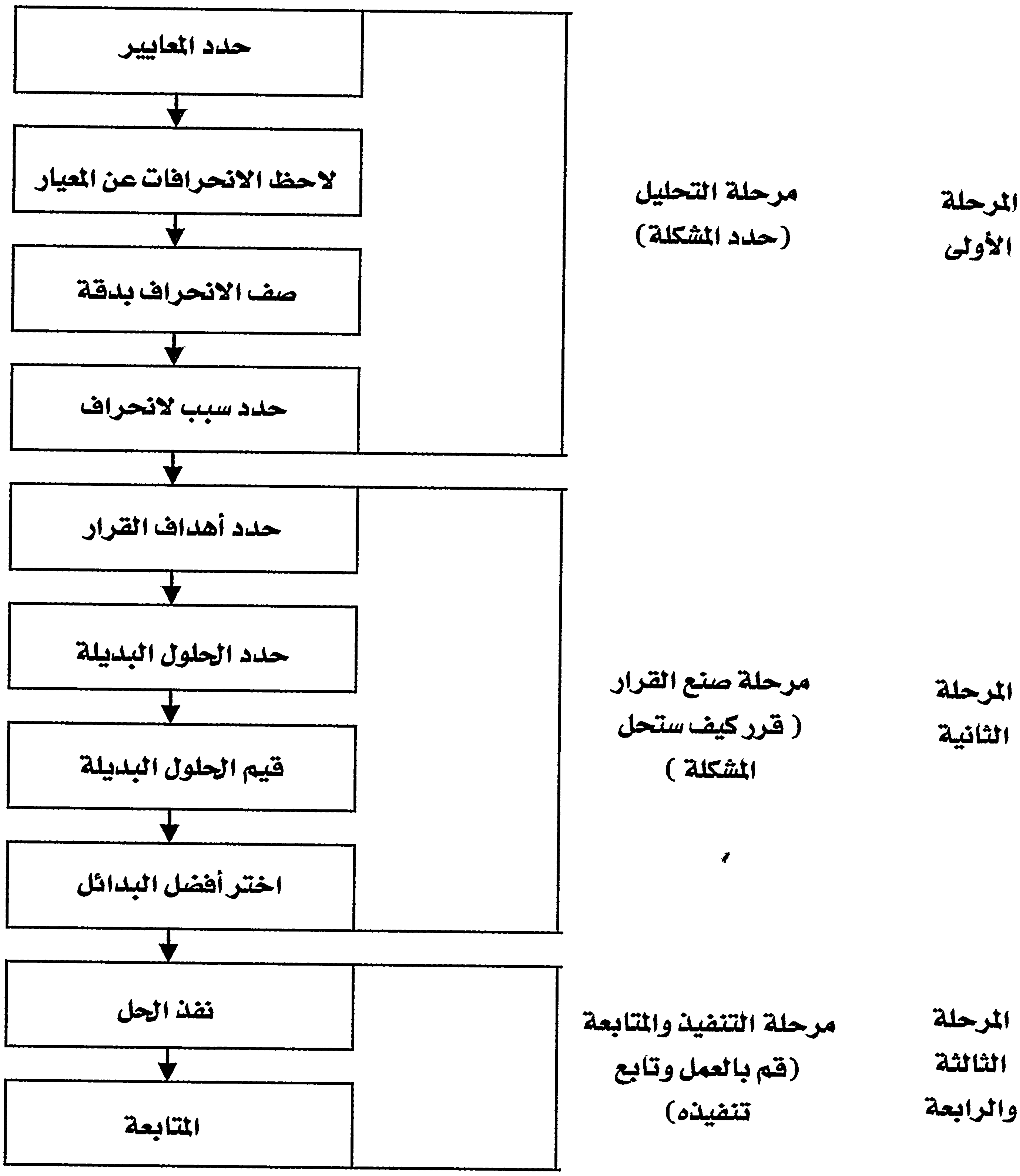
٤- **اختيار أفضل البدائل:** بعد إتمام كل الخطوات السابقة يمكن اتخاذ القرار، فإذا أنجزت كل الخطوات بعناية تامة فسيصبح الاختيار من بين البدائل أمراً يسيراً .

■ **المرحلة الثالثة / مرحلة التنفيذ :**

هدف هذه المرحلة هو تحويل الفكر إلى عمل، وهذه يتطلب اعتبار كيف ينفذ التغيير بفعالية، إذ أن أي قرار يتطلب حدوث نوع من التغيير .

■ **المرحلة الرابعة / المتابعة والرقابة :**

بعد تنفيذ القرار ينبغي مراقبته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة، وأية انحرافات اكتشفت في البداية ينبغي مراقبتها الآن، فالمعايير تشير إذا كان القرار جيداً أم لا (٢) .



الشكل (٦) مراحل تحليل المشكلة وصنع القرار

❖ مشكلات الإدارة المدرسية :

تعاني نظم التعليم في أي دولة من دول العالم مهما بلغ تقدمها التعليمي العديد من الصعوبات، والمشكلات، التي تؤثر على مستوى العملية التعليمية، وأداء الأنظمة الفرعية المكونة لنظام التعليم بما فيها الإدارة المدرسية، وان اختلفت نوعية هذه الصعوبات والمشكلات ودرجة حدتها من مجتمع لآخر. إن هذه المشكلات التي تواجه الأنظمة التربوية تحد من فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرسومة لها. وتعد محاولة التعرف على المشكلات التي تواجه النظام التعليمي بمستوياته التنظيمية المختلفة ومكوناته الفرعية، هي البداية الصحيحة نحو معالجة هذه المشكلات، ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة للعملية التعليمية. ونظراً لتعدد هذه المشكلات والصعوبات فقد تم تصنيفها على النحو التالي:

■ **أولاً/مشكلة تكوين الشخصية المطلوبة :**

تواجه المدرسة مشكلة إعداد الشخصية المطلوبة للتلميذ وهذه المشكلة ناتجة من الصعوبات التالية :

١- القسوة والتسلط والصرامة التي تفرض على التلاميذ مما يحول دون قيام المدرسة بدورها في تنمية الإبداع والابتكار لدى التلاميذ.

٢- البنية البيئية للمجتمع (بيئة البادية وبيئة الريف وبيئة الحضر) وما يولده كل من هذه البيئات من تأثيرات وقيم اجتماعية تنعكس على عمل الإدارة المدرسية في إعداد المواطن المنتج.

٣- بعض المواقف الثقافية ذات الصلة بالإنتاج والعمل، كالموقف من العمل اليدوي والمهني، واعتبار المهنة امتهاناً، والموقف السلبي من استخدام التقنية الحديثة وغيرها. وتعد هذه من المواقف التي تنعكس تأثيراتها على المدرسة سواء جاءت من المعلمين أو التلاميذ، مما يؤدي إلى رفض التغيير والعزوف عن تبني بعض أدوات التقنية الإدارية الحديثة(٤).

٤- التطرف والغلو في الدين وما ينتج عنه من تبني بعض الأفكار الضالة التي تدعو الى محاربة المجتمع أفرادا ومؤسسات والقيام ببعض الأعمال الإرهابية من قتل وتخريب.

■ **ثانياً/مشكلة تدني فعالية النظام المدرسي :**

تبرز أهم المشكلات التي يعاني منها النظام المدرسي في الجوانب التالية :

١- المدرسة لا تنقل التراث الثقافي للأجيال الجديدة بصورة علمية وعقلانية وروحية بل تنقله بصورة عاطفية بحتة لا تلبث أن تزول آثارها سريعاً.

٢- إن أكثر الدارسين ينتقلون متدرجين في المراحل الدراسية ويستكملونها دون أن يكتسبوا كثيراً من المهارات التي تمكنهم من العيش في مجتمعاتهم سواء كانت هذه المهارات فكرية أو مهنية.

٣- بعض المدارس بحكم تأثرها بالمتغيرات الاجتماعية السلبية لم تعد بيئة اجتماعية متزنة وصالحة للنمو الفكري والمعنوي. بمعنى، أن المدرسة قد تقوم بالدور المفروض من نواح شكلية فقط لكن الأثر الذي يتركه هذا الدور يظل محدوداً للغاية لأن أكثر المتناقضات التي تحيط بالمواقف التربوية لا يمكن أن تساعد المتعلم على تكوين فكر سليم.

٤- تدني المستوى العلمي لأعداد كثيرة من المعنيين بالمسائل التربوية المدرسية مصحوباً بنزعة ذاتية في المعاملات والخدمات.

٥- تفشي اللامبالاة حول قضايا التعليم عند المعلم، والطالب، والإداري أو حتى المجتمع بمؤسساته المختلفة وكأن القضية التربوية لا تعني شيئاً ولا تمس الكيان الاجتماعي برمته.

٦- عجز المدرسة عن الوصول إلى الحد الأدنى في تعليم الناشئة كل المهارات اللازمة لمجابهة المتغيرات الاجتماعية التي تهم مستقبلهم. فالملاحظ أن هناك ارتفاعاً واضحاً في معدلات المشكلات الاجتماعية (جنح الأحداث، تعاطي المخدرات، التمرد والعصيان، فقدان الثقة، البطالة، العنف) [٨].

٧- تخلف المدرسة عن التفاعل مع المؤثرات السياسية والاجتماعية بل والفكرية المعاصرة. فهذه المتغيرات ليس لها النصيب الكافي في البرامج التعليمية أو في أدوار المعلمين أو في النشاط المدرسي والاجتماعي.

■ ثالثاً / مشكلات إدارية :

تكشف نتائج بعض الدراسات التي أجريت على الإدارة المدرسية عن وجود المشكلات التالية:

١- القصور في مدى الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمهامه الوظيفية مقارنة بما حددته النظم واللوائح فيما ينبغي أن يقوم به من مهام ومسؤوليات.

٢- ضعف البنية الإدارية للمدرسة التي تحقق التوازن بين المسئوليات (المهام الوظيفية التي يكلف بها مدير المدرسة) والصلاحيات (السلطات الرسمية الممنوحة له بموجب النظام) التي تعينه على أداء هذه المسئوليات والمهام. فغالباً ما يفتقد مدير المدرسة الجهاز الإداري المناسب الذي يساعده على تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى إنجازها.

٣- قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية، سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في مستوياتها الأعلى في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية، أو على مستوى المدرسة من حيث إتاحة الفرصة أمام المعلمين والعاملين لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.

٤- ضعف القيادات الإدارية، حيث تتركز الممارسات الوظيفية لمديري المدارس في معظمها على الجوانب الإدارية والروتينية على حساب الجوانب الفنية. فكثير من مديري المدارس ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية وخاصة في الجانب الفني مثل: مهام التوجيه التربوي وتطوير المناهج. وبعض مديري المدارس تنقصهم المهارات القيادية مثل مهارة العلاقات الإنسانية والمهارات الإدراكية والفنية. ويرجع الضعف الإداري إلى عملية اختيارهم التي غالباً ما تنقصها الموضوعية وتركز في معظم الأحيان على الأقدمية في العمل. فالعديد من مديري المدارس وخاصة الابتدائية كانوا مدرسين ثم رشحوا للعمل وانحصرت خبراتهم الإدارية فيما يشاهدون عن إدارة المدارس التي كانوا يعملون بها، هذا فضلاً عن تأثير المحسوبية التي لا تزال تعاني منها المجتمعات على مختلف شرائحها.

٥- عدم النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها عمل مهني يحتاج إلى إعداد أكاديمي ومهارات إدارية محددة(٧).

٦- ضعف فعاليات عمليات التدريب قبل وأثناء الخدمة لمديري المدارس. فغالباً ما تتجه برامج التدريب إلى زيادة معلومات المتدربين والتركيز على النظريات أكثر من الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية، إضافة إلى ضعف معايير الرقابة، وتقويم الأداء.

٧- غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية على الرغم من محاولة الإدارات المركزية (الوزارة) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بتفويض بعض الصلاحيات لإدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات، إضافة إلى تفويض مديري المدارس بقائمة من الصلاحيات إلا أن الملاحظ هو ضعف ممارستهم لهذه الصلاحيات أو تفويضها.

■ رابعاً / مشكلات وقضايا عامة :

فيما يلي عرض وتحليل لمجمل المشكلات والصعوبات التي تواجه نظام الإدارة التعليمية بصفة عامة بمستوياته المختلفة والتي تنعكس آثارها بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل الإدارة المدرسية ومن ثم على العملية التعليمية في المدرسة:

١- قصور تعاون الأسرة مع المدرسة الناتج عن قلة وعي بعض أولياء أمور التلاميذ بأهمية

التعاون بين البيت والمدرسة في سبيل تحقيق أهدافها والتي تدور حول مصلحة التلميذ، وعدم مقدرة مديري المدارس على القيام بدورهم القيادي بفعالية في إيجاد جو من الثقة بين المدرسة والمنزل، أو في إدارة الاجتماعات بأولياء أمور التلاميذ بفعالية والخروج بنتائج إيجابية مرضية.

٢- تعاني الإدارة المدرسية من مشكلة عدم صلاحية بعض من المباني المدرسية سواء في عدم توفر الشروط الصحية أو الفنية فيها أو أن المباني صغيرة. فبعض هذه المباني مستأجرة وبنيت أصلاً لتكون مساكن دعت الحاجة إلى استئجارها كمدارس، رغم عدم توفر مواصفات المبنى المدرسي فيها وكون معظم حجراتها لا تصلح لأن تكون فصولاً دراسية ومختبرات. وهناك المباني الحكومية التي بنتها الدولة والتي صمم بعضها وفق مواصفات مدرسية ولكنه لم يراع فيها إمكانية التوسع في المستقبل لزيادة عدد الطلاب .

٣- التوسع الأفقي في التعليم الذي جاء نتيجة للتفجر السكاني الذي تعيشه مجتمعات معظم الدول العربية، وزيادة الإقبال على التعليم ومحاولة إيجاد مقعد لكل طالب ليحصل على حقه في التعليم العام. لقد كان ذلك على حساب نوعية التعليم مما أدى إلى ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب، وتحويل بعض حجرات المدارس إلى فصول دراسية وفقدان المدارس لمرافقها وملاعبها وأصبح المبنى المدرسي لا يفي بحاجات العملية التعليمية.

٤- عدم الاستخدام الكافي للوسائل التعليمية كجزء أساسي في طرائق التدريس. والمشكلة هنا هي إما أنها تكمن في عدم توفر الوسائل التعليمية أو عدم استعداد المعلم لتجهيز وسائل تعليمية من البيئة المحلية، أو في عزوف المعلمين عن استخدام الوسائل التعليمية إما لعدم القناعة بأهميتها أو خشية الوقوع في الخطأ من استعمالها. وقد تكون المشكلة بسيطة جداً وهي عدم وجود مكان لعرض هذه الوسائل وتخزينها فيه.

٥- غياب الإشراف التربوي المناسب، فالإشراف التربوي، رغم المراحل التي مر بها، لا يزال في معظم المدارس يتخذ أسلوب التفتيش الذي يبحث عن الأخطاء ومواطن الضعف والقصور أكثر من اهتمامه بالنمو المهني للمعلم.

٦- يمارس الإشراف التربوي في أحيان كثيرة بأسلوب يكاد يكون منفصلاً عن الإدارة المدرسية في حين يجب أن يكون الإشراف التربوي امتداداً للإدارة المدرسية ومكملاً لها. كما أن الإشراف التربوي لا يزال يقتصر على إتباع الطرق القديمة التقليدية بزيارة الفصول الدراسية والاستماع إلى المعلمين ثم كتابة التقارير، وفي بعض الأحيان تنقص هذه التقارير

الموضوعية. إضافة إلى أن بعض المشرفين التربويين تنقصهم المعرفة والخبرة بالمناهج الدراسية وطرق تدريسها، ووسائل الإيضاح التي تساعد على تحقيق أهدافها، إضافة إلى عدم إلمام بعض المشرفين التربويين بالأساليب الإشرافية والقيادية المناسبة وتنقصهم المهارات القيادية في العلاقات الإنسانية عند التعامل مع مدير المدرسة ومع المدرسين، وبهذا لا يستطيعون المساهمة في إيجاد مناخ عمل مناسب لعمل الإدارة المدرسية يتسم بالرضا الوظيفي والروح المعنوية المرتفعة للمدرسين والعاملين في المدرسة (٣).

٧- عجز الإدارات التربوية على مختلف مستوياتها عن الاستجابة لحاجة تطوير أساليبها الإدارية باستيعاب متطلبات التفجر الطلابي، والمعرفي، وإحداث التطوير اللازم في نوعية التعليم حتى لا يطغى نمو الكم على الكيف.

٨- تقصير الإدارات التربوية سواء على مستوى المدرسة أو مستويات أعلى في استخدام تكنولوجيا الإدارة التعليمية الحديثة. وقد أخذت بعض الإدارات التربوية بإدخال بعض الإدارة الالكترونية في الشؤون التعليمية أو الشؤون الإدارية، ولكن نجد أنه لم يتم الربط بينها وبين جملة النظام الإداري فظهرت غريبة عن أوجه النشاط الإداري الآخر، وظهرت كإضافات جانبية إلى بيئة إدارية ما تزال في جوهرها وقوامها بيئة تقليدية قديمة، وقلما نجد مراجعة شاملة متكاملة للنظام الإداري في جملته في ضوء البنى الجديدة الوافدة.

٩- تقصير الإدارة التربوية عن إحداث التغيرات الجذرية الجوهرية التي تستلزمها مواجهة حاجات المستقبل التربوي ومستلزمات الربط بين التنمية والتربية والتوسع الشامل في شتى مراحل التعليم وأنواعه، على الرغم من أخذ معظم الإدارات التربوية بالتخطيط التربوي أسلوباً في الإدارة، فما تزال الإدارة التعليمية أداة تسيير أكثر مما هي منها أداة تطوير.

١٠- لا زالت المركزية و الأوتوقراطية في اتخاذ القرار سائدة في العديد من إدارات التعليم والمدارس، سواء كان ذلك ناتجاً من طغيان المركزية أو النزعات الفردية والفوقية فيها أو من الفواصل والحواجز المصطنعة بين الإدارات المركزية والمحلية أو بين إدارة المدارس والمعلمين وجمهور الطلبة وأولياء الأمور. وهذا التسلط الإداري ناتج من ضعف الأسس العلمية لاتخاذ القرارات التي تعتمد على المنهجية العلمية وتوسيع نطاق المشاركة.

١١- ضعف البحث العلمي في مجال التربية رغم وجود إدارة للبحوث متخصصة. فقصور الدعم المادي للبحوث العلمية الذي صاحبه تعدد المشكلات وضعف القائمين عليه، وقلة التفاعل الوثيق سواء في طرح المشكلات أو في معالجتها أو في استثمار نتائجها، كل هذه

عوامل أثرت سلباً على تلك الإدارات المتخصصة في البحث التربوي وعلى البحوث التي أجريت وجدواها في التطبيق وإسهامها في جهود التجديد في التربية [٥].

١٢- ضعف الأهداف التربوية الكبرى حيث جاءت غالبيتها معزولة عما يجري فعلاً في العملية التربوية، وكثيراً ما تصبح هذه الأهداف مرجعاً نظرياً، وقلما تترجم إلى أهداف تفصيلية خاصة بالمناهج والخطط التربوية. وهكذا يبتعد ما يجري في المدرسة وفي غرفة الصف بالتحديد عما وضع للتربية من الأهداف الكبرى، بل في بعض الأحيان تُنسى فيه الأهداف ويُصد العمل التربوي الفعلي الروتيني الذي يتم في المدرسة مسارات الفكر ويحول دون التغيير وفق الأهداف المرسومة ويغدو النظام التربوي بما فيه الإدارة المدرسية هو الغاية، هدفه تسيير نفسه بدلاً من أن يكون وسيلة في تحسين العملية التعليمية وتقدم المجتمع [٤].

١٣- اختلال المناهج الدراسية التي تقدم بشكل مجزأ غير مترابط وترتكز على الجوانب المعرفية، دون غيرها من الجوانب المهارية أو الوجدانية، وتعتمد على التلقين و الأساليب القهرية التي تعتمد على قتل القدرات النقدية لدى المتعلم وتكرس الثقافة المعتمدة على الذاكرة والتماثل، تلك الثقافة التي تعطل الطاقات الإبداعية لدى المتعلم الإدارية إلا أنه يجدر الإشارة هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم بصدد إقرار نسخة من المناهج الجديدة التي ذكر أنها صممت لتعالج القصور في المناهج القديمة ولكن تزال التطبيق الفعلي لمعرفة مدى تفاعل الوسط التربوي مع محتواها [٩].

١٤- لتناقض الواضح بين أجهزة التربية والتنشئة الاجتماعية الأخرى مع بعضها البعض.

١٥- تقلص القيمة المعنوية للمعلم وللتعليم مقارنة بالمهن الأخرى، مع العلم أن المهن الأخرى ما هي إلا انعكاساً للتعليم والتدريس بمراحله المختلفة.

❖ المظاهر السلبية للمدرسة:

تبرز أهم المظاهر السلبية التي تعاني منها المدرسة في الجوانب التالية [١] [٦]:

١- **مظاهر تتعلق بالطلاب:** التسرب، إهماله الواجبات، تدني المستوى التحصيلي، الغياب، التأخر، كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد، سوء التغذية، سوء الحالة الصحية، مشكلاتهم الاجتماعية وتأثرهم بها، عدم العناية بالكتب، الرسوب المتكرر، قلة المشاركة في الأنشطة التربوية المدرسية، عدم وجود عناية بالمستلزمات المدرسية، المشاغبة، اللعب وقت الصلاة، اللعب بالأثاث المدرسي، الفوضى، عدم احترام المعلم، الكتابة على الجدران، الميوعة والخنفسة، الغش في الاختبارات، السرقة، الكذب، الشذوذ .

٢- **مظاهر تتعلق بأولياء أمور الطلاب:** قلة التعاون مع المدرسة، قلة المتابعة، المشكلات الاجتماعية بين الزوجين، السماح للتلاميذ بقيادة السيارة رغم صغر سنهم، الاعتماد على السائقين لتقصي أحوال الأبناء، التدخل بغير اختصاصهم أحياناً عند مخالفة الطالب أو الطالبة للوائح والأنظمة .

٣- **مظاهر تتعلق بالمعلمين:** وتتمثل في كثرة النصاب من الحصص، كثرة الإجازات الاضطرارية والمرضية، ضعف المستوى العلمي والمهني والتربوي، التأخر، الغياب، عدم الحرص على الدورات التدريبية، ضعف التجاوب مع إدارة المدرسة، المدرسين حديثي التخرج أو كبار السن أو غير الراغبين في التدريس، الاتصالات عبر الجوالات أثناء التدريس، عدم استخدام الوسائل التعليمية، ضعف متابعة أعمال الطلاب التحريرية والنشاطات المختلفة.

٤- **مظاهر تتعلق بالمباني المدرسية:** عدم توفر الشروط المطلوبة في المباني المستأجرة، ضعف الصيانة، النظافة ،عدم توفر الشروط الصحية في أغلب المباني المدرسية.

٥- **مظاهر تتعلق بالوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية:** عدم توفرها وعدم صيانة الموجود منها، ضعف التدريب عليها وعدم توفر أماكن لتحزينها.

٦- **مظاهر تتعلق بالاختبارات:** التصوير، الطباعة، الصعوبة والسهولة، التصحيح.

❖ نماذج للمشكلات اليومية التي تواجه الإدارة المدرسية

■ أولاً: تأخر الطلاب الصباحي

تعد هذه المشكلة من الظواهر المنتشرة في كثير من المدارس مما يسبب قلقاً ملحوظاً لدى كثير من مديري المدارس وأسباب المشكلة تعود إلى :

- وجود مشكلات صحية يعاني منها الطالب تكون سبباً في تأخره.
- السهر إلى وقت متأخر من الليل بسبب الصاحب - الفضائيات- الأهل - قضايا شخصية.
- إهمال الطالب لأداء الواجبات المدرسية مما يؤدي إلى تخلفه عن الحضور في هذه الحصص.
- عدم المراقبة الجادة من ولي الأمر لحضور الطالب مبكراً.
- التدليل الزائد من قبل الأسرة للطالب وعدم إشعاره بأهمية الوقت.
- أصدقاء السوء الذين يحثونه على التأخر.
- المشكلات الأسرية.
- تكليف الأسرة للطالب ببعض الأعمال مثل: إيصال أخوته لمدارسهم مما يؤدي إلى تأخره.
- عدم الجدية من المدرسة في متابعة مشكلة التأخر وعلاجها بالطرق التربوية اللازمة.

- الكراهية للمدرسة أو مادة معينة أو معلم معين مما يؤدي إلى رغبته في عدم الحضور مبكراً.

علاج المشكلة:

- تفعيل جانب الإرشاد الطلابي لدراسة هذه المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- استخدام أسلوب الترغيب مع بعض الطلاب المتأخرين لرفع معنوياتهم.
- استخدام أسلوب الحرمان للطلاب المتأخرين من بعض الامتيازات والنشاطات بالمدرسة إذا كان ذلك علاجاً مناسباً.
- الاتصال بولي الأمر لبحث سبب التأخر وحثه على حضور أبنه مبكراً.
- توجيه المعلمين بحسن التعامل مع الطلاب، وأن يكون قدرة حسنة لهم وخاصة الالتزام بالوقت.
- وضع لوحات إرشادية وبرامج توضيحية لأهمية التبكير بالحضور للمدرسة.

■ **ثانياً: تأخر المعلمين وغيابهم عن المدرسة:**

القصد بالتأخر: حضور المعلم بعد وقت بدء الاصطفاف الصباحي (أي بعد غلق دفتر الدوام) أو تأخره عن دخول حصته سواء كان قبلها داخل المدرسة - في حصة - أو خارج المدرسة.

والغياب: عدم حضور المعلم للمدرسة مطلقاً. (ونركز على الذين ليس لديهم ظروف، ولا يحضرون للمدرسة، أو كان لديهم ظروف لكنها بصفة مستمرة).

أسباب المشكلة:

التساهل في تطبيق النظام إضافة إلى النظرة القاصرة لمهنة التعليم على أنها وظيفة وليست رسالة، ووجود بعض الظروف لدى المعلمين تجبرهم على التأخر، كما أن بعض الممارسات الإدارية الغير واعية من المديرين تؤدي إلى ظهور هذه المشكلة مثل: ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلم المتأخر وإدارة المدرسة بما يؤدي إلى ضعف التواصل وتفاقم المشكلة.

تأثيرها على إدارة المدرسة:

١- إرباك الجدول المدرسي.

٢- تأثيرها السلبي على تحصيل الطلاب دراسياً، يخل في تطبيق النظام على الجميع بالنظر إلى اختلاف أعذار المتأخرين.

٣- اهتزاز نظرة الطلاب إلى معلمهم باعتباره قدوة لهم.

٤- اشتغال إدارة المدرسة بأمور هي في غنى عنها (تسديد حصص الانتظار - وكتابة المحاضر..).

علاج المشكلة:

١- توجيه المعلم واستخدام أسلوب التدرج في التعامل معه.

٢- مراعاة الظروف الأسرية للمعلم والإسهام في حلها بما يتوافق مع الصالح العام.

٣- الحزم في تطبيق النظام على المتأخرين وخاصة المستهترين.

٤- إشاعة الجو الأسري بين أعضاء المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية فيها.

٥- العمل بروح الفريق الواحد وإشراك المعلمين في إيجاد حلول لهذه المشكلة.

٦- الاهتمام بالنمو المعرفي لدى المعلمين لتسديد النقص الذي أدى إلى هذه الخلل عن طريق الدورات التربوية والقراءة الموجهة ... الخ.

■ **ثالثاً: قصور تعاون الأسرة مع المدرسة:**

يأتي تهاون الأسرة بمتابعة أبنائها في المدرسة بسبب التالي:

١- جهل ولي الأمر بضرورة متابعة ابنه.

٢- كثرة مشاغل ولي الأمر وتحججه بذلك.

٣- المشاكل العائلية (وعلى رأسها انفصال الأم عن الأب).

٤- انحراف ولي الأمر وغيابه عن البيت كثيراً.

٥- طبيعة عمل ولي الأمر مما لا يتيح له الفرصة في الاتصال بالمدرسة.

٦- الصورة الحسنة الغير واقعية التي ينقلها الطالب إلى أسرته عن مستواه الدراسي.

ولعلاج هذه المشكلة يقترح اتخاذ التالي:

١- توعية الأسرة بأهمية تعاونها مع المدرسة لنجاح العملية التعليمية

٢- طرح المشكلة على مجالس الآباء لمناقشتها والوعي بأهميتها ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

٣- تفعيل دور الإرشاد الطلابي.

٤- تفعيل رسائل المتابعة من خلال التلفون والرسائل أو التقارير الدورية.

■ **رابعاً: مشكلة العنف والعبث بممتلكات المدرسة**

يعتبر العبث بممتلكات المدرسة مثل: تحطيم زجاج النوافذ أو العبث بالأبواب أو تكسير الكراسي أو الكتابة على الحوائط من المشكلات التي تواجهها إدارة مدارس اليوم. وتعد مشكلة الكتابة على الحوائط ظاهرة اجتماعية سيئة تحتاج من المجتمع بأكمله إلى وقفه جادة فممارس هذه الآفة أخذوا يتفننون في طرق الكتابة والرسم على الجدران كما أن الأمر لم يعد مقتصراً على نوع معين من الجدران بل تعداه إلى أبعد من ذلك فأصبح العابثون يكتبون على جدران

المدارس والمساجد والأماكن العامة والخاصة بل وأرصفة الشوارع. إن مدارسنا ينبغي لها أن تبحث عن مدى الارتباط بين تلك السلوكيات وعلاقة الطالب بالمدرسة فربما الطالب يعبر عما يعانيه داخل أسوار المدرسة أو خارجها بمثل هذه التصرفات الغير سويه.

أسباب المشكلة:

١- قصور وعي الطلاب وجهلهم بأهمية المحافظة على الممتلكات العامة.

٢- وجود فراغ نفسي لدى الطالب.

٣- التقليد الأعمى وقصور المدرسة في متابعة الأبناء.

٤- محدودية وجود مجال خصب لتفريغ مناشط الطالب فيما يعود عليه بالنفع .

ولعلاج هذه المشكلة يقترح القيام بالتالي:

١- ضرورة وجود أنشطة لامتصاص نشاط الطالب فيما يعود عليه بالفائدة.

٢- تفعيل دور الإرشاد الطلابي في تحديد المشكلة ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

٣- ضرورة تعاون جهات متعددة مثل وسائل الإعلام والمسجد والأسرة لتوضيح المشكلة للطلاب ونتائجها السلبية.

٤- إشراك الطالب في حل المشكلة.

٥- وضع برنامج لعلاج هذه المشكلة وغيرها من المشكلات الطلابية يشترك فيه المعلمين ويتم تنفيذها من خلال الأنشطة الصفية و اللاصفية كل فصل دراسي.

٦- إجراء الدراسات العلمية لمعرفة الأسباب الحقيقية ومن ثم اقتراح الحلول للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بحيث يقوم بهذه الدراسات المعلمين والمشرفين التربويين.

- هذا عرض وليس حصر لبعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية والتي تؤثر على عملها. والمجال لا يتسع هنا لعرض جميع المشكلات والقضايا التي تتفاوت حدتها وأهميتها من مدرسة إلى أخرى. وعلى الإدارة المدرسية أن ترصد مثل هذه المشكلات وتحددها وتكشف عن أسبابها ثم تعمل على وضع برنامج يحدد العلاج لكل مشكلة على حده. والإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بمفردها بل من الأهمية بمكان أن تتعاون مع المعلمين في المدرسة وأولياء أمور الطلاب والمشرفين التربويين ومؤسسات المجتمع الأخرى المعنية في تشخيص مثل هذه المشكلات وعلاجها.

❖ هوامش الفصل الثاني عشر:

١. تركي كوميس العتيبي (١٤٢٥): مشكلات الإدارة المدرسية كما تصورها مجلتا اليمامة، واقرأ السعوديتان، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢. جيري ل. جراي(١٣٨٨): الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه و حسين محمد علي، معهد الإدارة العامة الرياض.
٣. سليمان عبد الرحمن الحقيل (١٩٩٦): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض.
٤. عبدا لله عبد الدائم(١٩٩٥): مراجعة استراتيجية تطوير التربية العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس،.
٥. عيسى علي، و نزيه الجندي(١٩٩٨): التربية في الوطن العربي، منشورات جامعة دمشق .
٦. مبارك بن فهيد القحطاني: (١٤٢٦) أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. محمد سيف الدين فهمي، و حسن عبد المالك محمود(١٩٩٣): تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
٨. محمد شحات الخطيب (١٩٩٣): اتجاهات النمو السكاني وعلاقته بالمتغيرات الاجتماعية ودورها في التخطيط للتعليم بدول الخليج العربي. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض .
٩. محمد عبد الله آل ناجي (١٤٢٤): الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض.

الفصل الثالث عشر

الإشـــراف الـتربـوي

- تمهيد
- المفهوم العام للإشراف
- مفهوم الإشراف التربوي
- تطور الإشراف التربوي
- الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية
- أنواع الإشراف التربوي
- وسائل الإشراف التربوي
- مهام الإشراف التربوي
- هوامش الفصل

❖ تمهيد:

إذا كان الجانب الإداري في وظيفة الإدارة المدرسية هو توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم والتعليم فإن الجانب الإشرافي هو: إحداث تحسين مستمر في العملية التعليمية ذاتها، ومن هنا نجد أن من الصعب إيجاد حد فاصل بين الجانبين الجانب الفني والجانب الإداري في المدرسة وفي هذا الإطار يجب مراعاة التالي:

- ألا يكون هناك تعارض بين الإشراف الذي يقدمه مدير المدرسة والذي يقدمه المشرف القادم من خارج المدرسة، فكلاهما مكمل للآخر.
- انطلاقاً من أن الإشراف التربوي أحد جوانب الإدارة التعليمية الذي يعني بالجانب الفني فيها، فإن مدير المدرسة يعتبر من هذه الزاوية ليس إدارياً محضاً ولكنه أيضاً مشرفا تربويا مقيم.
- في هذا الفصل سوف يتم الحديث عن الإشراف التربوي مفهومه وتطوره وأنواعه ووسائله وأهميته في نجاح عملية التعليم في المدرسة.

❖ المفهوم العام للإشراف:

تستخدم كلمة الإشراف في نواح كثيرة من الحياة، وعادة ما تدل على مباشرة الآخرين، أو مراقبتهم، أو توجيههم، وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم، وكلمة الإشراف كاصطلاح تعني وجود علاقة مهنية بين المشرف وبين من يقوم بالإشراف عليهم توجدها السلطة في المؤسسة ويتقبلها الطرفان.

- والمشرف لمعلوماته وفهمه للسلوك والمواقف الاجتماعية ووظيفة المؤسسة التابع لها يركز اهتمامه على توجيه، ومساعدة من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم، ويغيروا، أو يعدلوا من سلوكهم الذي قد يعوقهم عن تكوين علاقات طيبة بينهم وبين الأفراد، والجماعات في مؤسستهم، وليتم نموهم فنياً، ويؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ويتعاونوا على تحقيق أهداف المؤسسة (1).
- وإذا نظرنا للإشراف نجده عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات، والنشاطات، والتوجيهات يقوم بها المشرف لإنجاز الأعمال، من خلال السيطرة والمراقبة الفعلية على مسافة قريبة من مكان العمل، والتعامل مع الظروف والحالات في موقع العمل كما تظهر. ويتضح هنا الفرق بين الإشراف والإدارة التي تعني السيطرة عن بعد على العمل باستخدام وسائل إدارية أخرى.

- إن المؤسسات عبارة عن نظم اجتماعية تركيباتها وفعاليتها معقدة ،وكفاءتها تعتمد على مهارات و مجهودات الأفراد الذين يعملون فيها. فهدف المؤسسة لابد أن يفهم، وطريقة الإنتاج لابد أن تتبع، ومواعيد، وجداول العمل لابد أن تحقق، والعمل لابد أن يقوم، والتعديل يجب أن يعمل كاستجابة لاحتياجات التغيير، والإشراف مسئول مسئولية مباشرة عن هذه العمليات، وبناء عليه فالإشراف يساهم بدور أساسي في الحياة الإنتاجية للمؤسسة، ولهذا نجد أن هدف الإشراف واحد في جميع المؤسسات المختلفة التربوية منها وغير التربوية.
- إذا كان كل عمل من الأعمال يتطلب لوناً من الإشراف حتى يتحقق نجاحه ويصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة، فإن العملية التعليمية التي تهدف إلى تربية الأجيال وإعداد القوى العاملة اللازمة للعمل في مجالات الإنتاج المختلفة، لأحوج ما تكون إلى الإشراف بشرط أن يكون هذا الإشراف مبنياً على أسس سليمة، خاصة وأن عملية التعليم والتعلم عملية بالغة التعقيد والتداخل لاتصالها بالإنسان الذي يعيش في مجتمع سريع التغيير.
- إن النظام التربوي نظام فرعي من المجتمع، وعلى المجتمع أن يمده بالمصادر الإنسانية وغير الإنسانية، ويتوقع من المدرسة أن تحقق أهدافاً معينة تتجاوب مع أهداف المجتمع، وبما أن المجتمع في تغيير مستمر لذا يجب أن تتغير توقعات الأهداف التربوية طبقاً لهذا التغيير، ومن الضروري أن تتجاوب المؤسسات التربوية مع التغيرات المتوقعة من خلال نظام الإشراف التربوي، وبالتحديد من خلال السلوك الإشرافي التعليمي.

❖ مفهوم الإشراف التربوي:

يختلف تعريف الباحثون في مجال الإشراف التربوي وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهم إلى الإشراف التربوي وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره، وحسب التدرج الزمني لكل منهم. فمنهم من جعله أي الإشراف التربوي يقتصر على مباشرة التعليم داخل حجرات الدراسة وتقدير عمل المعلمين، ومنهم من جعله يمد المعلم بما يحتاج إليه من مساعدة.

- ✓ الإشراف التربوي يتأرجح في تأكيده بين القيادة والإدارة التربوية والمناهج التعليمية وطرق التدريس والتدريب والعلاقات الإنسانية. وضمن هذه المجالات التربوية وغيرها برزت تعريفات مميزة ومتنوعة للإشراف التربوي ولعله من المناسب أن نستعرض بعضها:-
- ✓ الإشراف التربوي: « كل الجهود التي يبذلها القائمون على شئون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم» .

✓ الإشراف التربوي: هو ذلك الجانب من الإدارة التربوية الذي يؤكد على تحقيق التوقعات التدريسية المناسبة للنظام التربوي « .

✓ الإشراف التربوي: خدمة تربوية تساعد في تحسين العملية التعليمية، ويعرف أنه التوجيه المقترن بالسلطة لعمل الآخرين. ويعرف الإشراف بأنه عملية ديناميكية بواسطتها يساعد الأخصائيون المسئولين عن تنفيذ أجزاء من خطط برامج المؤسسة ليستغلوا معلوماتهم ويستخدموا مهارتهم لأقصى حد ممكن، وتحسين قدراتهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ويشعروا بالرضى أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ بينما يرى البعض أن الإشراف التربوي: «مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم».[٩]

✓ ويميل البعض إلى تعريف الإشراف بوظائفه المختلفة، بمعنى أن الإشراف هو اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة، وإثارة اهتمام كل شخص بعمله وتعليمه كيفيه أدائه، وقياس الأداء للتأكد من فعاليته التامة، وتصويب الأخطاء عند الضرورة ونقل العاملين إلى العمل الأكثر ملائمة لكل شخص، ومراقبة أداء العمل بمهارة وعناية.

- عملية الإشراف التربوي التي نقصد هي التي يتم فيها تقويم وتطوير للعملية التعليمية ومتابعة كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وتنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بضرورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه.
- أما المشرف التربوي فهو شخص عين رسمياً من قبل سلطة معينة ليتفاعل مع أعضاء النظام التعليمي بغية تحسن نوعية تعليم الطلاب، ولا توجد فرضية تقول أن هؤلاء الأفراد المعينين هم المساهمون الوحيدون لتحسين نظام سلوك المعلم، وعلى العكس فمن المعلوم أن هناك نظاماً مهماً للدعم غير الرسمي، أي أن المعلمين يساعدون معلمين آخرين، وطلاباً يساعد بعضهم بعضاً بالإضافة لمساعدتهم لمعلمهم بالمشاركة في ضبط النظام والنشاطات غير المنهجية[٢].
- إن دور المشرف في الدعم والمساندة والمشاركة أفضل بكثير من التوجيه، إذ أن سلطة المشرف الأساسية لا تتناقص بل تترجم بطريقة أخرى فعالة، وتستعمل لدفع مجالات النمو من خلال تحمل المسئولية وعملية الإبداع وليس من خلال الاعتماد والخضوع.

❖ تطور الإشراف التربوي:

- يرتبط الإشراف التربوي كمظهر من مظاهر التربية وجانب من جوانبها بالإطار الاجتماعي الذي يوجد فيه، فالإشراف التربوي خدمة تربوية تعكس فلسفة المجتمع، كما يعكس المفهوم السائد للتربية ووظيفتها.
- ولا يمكن للإشراف التربوي بصفته شكلاً من أشكال القيادة التربوية لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية. ويمكن تحديد قوتين أساسيتين أدت إلى النمو السريع للإشراف التربوي، الأولى كانت حصيلة عوامل اجتماعية ثقافية، كالنمو السكاني وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بجودة التعليم، والثانية نابعة من النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال، فالنظريات المطروحة والبحوث في مجال التربية وعلم النفس والعلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي، ومهامه ومركزه، وممارسته ومن هذه النظريات التي كانت لها بالغ الأثر في تطوير الصورة الحالية للإشراف التربوي نظريات القيادة، والدوافع والاتصال(٤).
- لقد مر مفهوم (الإشراف) والدور الذي يلعبه المشرف التربوي في تطوير العملية التعليمية بتطورات كثيرة ومتنوعة على مر الزمن، كما أن كثيراً من المعاني المختلفة التي أعطيت لمفهوم الإشراف في مراحل متعاقبة لا تزال معترفاً بها وسائدة بين العديد من المختصين والمهتمين بشؤون الإشراف التربوي[٢].
- اختلف التربويون في طبيعة الممارسات والأساليب الإشرافية، فمنهم من نظر إليها على أنها تقوم على مجموعة من الافتراضات، منها أن المعلمين أشخاص لا يعرفون ما يجب أن يفعلوه، وكيف يبحثون عن المعرفة الحديثة والأفكار الجديدة، وليس لديهم دوافع داخلية للعمل، لذا فهم يحتاجون إلى مشرف يتابعهم ويبحث ويستقصى المعرفة لهم ويدربهم، وهذه وجهة نظر أنصار النظرية العملية في الإدارة، ومنهم من نظر إليها على إنها عملية تفاعل ثنائية بين المشرف والمعلم، تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، وهذا مبدأ أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، بينما تصورها فريق ثالث على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المشرف من جهة والمعلم والتلميذ والمناهج من جهة أخرى، أي عملية لها مدخلات ومخرجات، أملاً أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، وهذا ما تدعو إليه نظرية النظم في الإدارة.
- ومهما كانت النظرة إلى العملية الإشرافية، فإن الجميع متفقون على أن الهدف الأساسي

هو تحسين عملية التعليم والتعلم كما أسلفنا، غير أن الاختلاف في الأساليب والوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق هذا الهدف بشكل فعال، فهل يجب أن يكون الأسلوب قائماً على التسلط والمراقبة المبنية على عدم الثقة وتصيد الأخطاء وإصدار الأوامر والتعليمات والاكتفاء بالتواصل من جانب واحد، أم يجب أن يكون الأسلوب شورى بين المعلم والمشرف تسوده الثقة والمودة والعلاقات الطيبة في ظل جو ديمقراطي يكون التواصل فيه مفتوح بين الجانبين. أم يجب أن يتعدى هذا وذاك إلى أسلوب توفيقي حسب ما تمليه الظروف واحتياجات الموقف بالأخذ في الاعتبار المعلم واستعداداته وقدراته، إضافة إلى جميع العناصر التي تؤثر في عملية التعليم والتعلم(٤).

❖ تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية :

مر الإشراف التربوي بالمراحل التالية:

- مرحلة التفتيش.
- مرحلة التفتيش الفني.
- مرحلة التوجيه التربوي.
- مرحلة الإشراف التربوي.

■ المرحلة الأولى: التفتيش

في عام ١٣٧٨/١٣٧٧هـ أنشأت (وزارة المعارف سابقاً) وزارة التربية والتعليم قسم أطلق عليه مسمى (التفتيش)، وأتبعت ذلك بتعيين عدد من المفتشين في كل منطقة يتناسب وحجم المنطقة، وكانت مهمة المفتش هي الإشراف الفني على المدارس، وذلك بزيارة المدرسة ثلاث مرات في العام الدراسي، وكان لكل زيارة غرض معين، فالزيارة الأولى مهمتها توجيه المعلم، والثانية للوقوف على أعمال المعلم وتقويمه، وأما الزيارة الثالثة فهدفها معرفة مدى أثر المعلم في تحصيل طلابه.

■ المرحلة الثانية: التفتيش الفني

بحلول عام ١٣٨٤هـ تطورت عملية التفتيش، حيث أنشأت الوزارة أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية، وأطلقت عليها عمادة التفتيش الفني، ويلاحظ هنا إضافة كلمة فني، وربما كان السبب من إضافة اللفظ التركيز على الصفة العلمية في عملية التفتيش، الأقسام المستخدمة هي على النحو الآتي:

١- قسم اللغة العربية.
٢- قسم اللغات الأجنبية.
٣- قسم المواد الاجتماعية.
٤- قسم الرياضيات والعلوم.

وقد شملت مهام المفتش دراسة المناهج، ومراجعة المقررات الدراسية، وحصر الزيادة والعجز في المعلمين، والكتب والأدوات والاحتياجات في المعامل وغيرها، ويلاحظ هنا حدوث توسع في مسؤولية المفتش.

ولتطوير مفهوم التفتيش وتطبيقاته تم في ١٣٨٧/٩/٢٥هـ عقد اجتماع لدراسة وضع التفتيش الفني في الوزارة، وقد أسفر الاجتماع عما يأتي:

١- ربط التفتيش بإدارات متخصصة ومنها: (التعليم الثانوي، والتعليم المتوسط، معاهد المعلمين..) وتوزيع المفتشين العاملين في تلك الإدارات وفقاً للحاجة إليهم.
٢- تكوين هيئة فنية في كل إدارة من الإدارات التي أسندت إليها مهمة التفتيش، وذلك لرسم خطط مفتشي المواد، وإعداد الدراسات الفنية.
٣- إصدار تعليمات لمفتشي المواد في المناطق التعليمية باعتماد تقاريرهم وإرسالها إلى إدارات التفتيش المتخصصة في الوزارة، وتلقي التعليمات منها.
٤- ويلاحظ على هذه الترتيبات التي أسفر عنها الاجتماع أنها تعد تعديلاً لنظام التفتيش من الناحيتين الإدارية والتنظيمية.

■ **المرحلة الثالثة: التوجيه التربوي**

وفي مضمار التطوير المستمر، وإدراكاً من الوزارة أن كلمة مفتش تعني المباغتة والبحث عن الأخطاء فقط صدرت تعليمات من الوزارة في عام ١٣٨٧هـ والتي تنص في هذا المجال على ما يأتي:

- ✓ تسمية المفتش الفني بالموجه التربوي.
- ✓ تقوية العلاقة بين الموجه والمعلم، وارتكازها على الجانب الإنساني والمصلحة العامة.
- ✓ تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزروها الموجه.
- ✓ دراسة المناهج والكتب الدراسية، والإسهام في أعمال الامتحانات.

غير أنه لوحظ بعد هذا التغير بفترة امتدت إلى عام ١٣٩٤هـ، أن التوجيه تحول إلى عملية روتينية، فإن زيارة الموجه لا تزال تتسم بشيء من طابع التفتيش، وعدم كفاية الوقت الذي

يقضيه الموجه في المدارس للكشف عن النواحي التي يحتاج فيها المعلم إلى خبرة الموجه. وانشغال الهيئات الفنية المركزية بدراسة التقارير والرد عليها، وعدم وجود وقت لتطوير الخبرة التربوية بالاطلاع والملاحظة والبحث والابتكار والتجديد، وإدراكاً من الوزارة لضرورة إزالة السلبيات عن التوجيه، وحرصاً منها على الاستمرار في سياسة التطوير في مجال التوجيه التربوي دعت إلى إجراء تعديل على نظام التوجيه يرتكز على ثلاثة أسس هي:

- الاتجاه إلى (اللامركزية).
- تشجيع التوجيه الذاتي.
- إعطاء المدارس مزيداً من المشاركة في التوجيه.

ويلاحظ أن هذا التعديل منح المدارس دوراً واضحاً للمشاركة في عملية التوجيه، وتم تعديل التوجيه الفني تبعاً لذلك مع بداية عام ١٣٩٤هـ على النحو الآتي:

- إيقاف جولات الموجهين التربويين العاملين في الوزارة.
- إيقاف جولات الموجهين التربويين العاملين في المناطق التعليمية.
- أصبحت زيارة الموجه للمدرسة تتم بناء على دعوة منها، أو بناء على رغبة المنطقة أو الوزارة في التعرف على الوضع التربوي أو التعليمي فيها.
- قيام مدير المدرسة بتوجيه المعلم وتقويم العاملين في مدرسته.
- إقامة حلقات دراسية في مختلف المواد الدراسية تعويضاً عن الجولات التوجيهية، ويشترك فيها معلمو المواد مع أفراد الهيئة الفنية في المنطقة أو في الوزارة.

ويلاحظ أنه لم يكن إلغاء التوجيه الفني أو عزل المدرسة عن الموجه هو المقصود، ولكن المقصود من ذلك تحويل الزيارات الروتينية إلى خبرة تربوية متبادلة بين الموجهين والعاملين، وتشجيع فرص الابتكار ومعالجة المشكلات، وتوفير الوقت للاطلاع والبحث والدراسة. كما أن القيام بزيارة الموجه من غير موعد هي ممارسة معمول بها في نظام توجيه المعلمين.

المرحلة الرابعة: إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي والتدريب :

ما فتئت وزارة التربية والتعليم تواصل عملية تطوير التوجيه الفني، حيث أصدرت قراراً ينظم التوجيه واتخذت بموجبه إجراءات منها:

١- تقسيم المناطق التعليمية إلى أربع فئات، حسب كثافة المدارس وعدد المعلمين، بقصد تسهيل عملية التوجيه فيها.

٢- حددت الصفات والخصائص الشخصية الواجب توافرها في الموجه التربوي، واشتملت هذه

الخصائص على الخصائص الشخصية والقدرة على اتخاذ القرار، والتأثير في الآخرين، والتحلي بالأخلاق الإسلامية.

٣- حددت الأسس التي بموجبها يتم اختيار الموجه: وهي حصوله على مؤهل جامعي، وخبرة تربوية، وتخصص في المادة، وقدرة على تقويم أثر العملية التربوية، والقدرة على الابتكار والتجديد.

وبحلول عام ١٣٩٨هـ حدث تطور آخر بشأن التوجيه التربوي، تمثل في صدور تعليمات تؤكد على استمرار زيارة الموجهين التربويين في الوزارة، وفي المناطق التعليمية للمدارس، للاطمئنان على حسن الأداء والسلوك والمواظبة، واستقرار الدراسة، واكتمال عدد المعلمين والإداريين، ومدى تطبيق الأنظمة التربوية والتعليمات واللوائح، وأكدت التعليمات على وضع خطط للزيارات التوجيهية تشمل جميع المدارس في المناطق التعليمية، يقوم بها الموجهون في المناطق مع الموجهين في الوزارة(١٠).

وإدراكاً من الوزارة بأهمية تنظيم عملية التوجيه فقد أصدر معالي وزير التربية والتعليم قراراً وزارياً يقضي بما يأتي:

١- إنشاء إدارة عامة جديدة في جهاز الوزارة تسمى (الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب) وتكون تحت إشراف الوكيل المساعد لشئون المعلمين.

٢- نقل الموجهين التربويين القائمين على رأس العمل في قطاعات التعليم المختلفة وفي جهاز الوزارة إلى تلك الإدارة الجديدة.

٣- نقل اختصاصات وصلاحيات إدارات التدريب التربوي إلى الإدارة العامة الجديدة.

ويلاحظ هنا أن هذه الترتيبات الجديدة في الوزارة هدفت إلى تنظيم إدارة التوجيه، مما يترك أثره في تنظيم عمل الموجهين ويظهر حرص الوزارة على تطوير التوجيه التربوي، وإن من شأن هذه التعديلات أن تعين على أداء العمل بصورة مركزة، من حيث الجوانب التخطيطية والتنفيذية.

■ **المرحلة الخامسة :الإشراف التربوي :**

منذ عام ١٤٠١هـ إلى أن تغير المسمى إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب، في ١٤١٦هـ، ظلت الإدارة العامة تؤدي دورها بوصفها الجهة المسئولة عن الإشراف التربوي، وتتبعها اثنتا عشرة شعبة، هي:

١- التربية الإسلامية . ٢- اللغة العربية.

٣- الاجتماعيات . ٤- العلوم .

٥- الرياضيات. ٦- اللغة الإنجليزية .
٧- التربية الفنية. ٨- التربية الرياضية .
٩- الإدارة المدرسية. ١٠- العلوم الإدارية والحاسب الآلي .
١١- شعبة القضايا. ١٢- المكتبات المدرسية .

ويلاحظ هنا أن عدد الشعب المتخصصة ازداد من أربع إلى اثنتي عشرة شعبة، وهذه الشعب تتعاون مع رؤساء الإشراف التربوي في المناطق والمحافظات التعليمية، وذلك فيما يتعلق برسم خطط زيارات المدارس بكافة مراحلها من قبل المشرفين، وتزويدها بما تحتاج إليه من إشراف تربوي، و إزالة ما يعترض سير العملية التربوية من مشكلات سواء لدى المشرفين في المناطق والمحافظات التعليمية، أو في الميدان، والمشاركة في بحث وسائل للتغلب على تلك المشكلات وإيجاد حلولها.

وتمضي وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي، في تطوير الإشراف التربوي، ومتابعة تقارير المشرفين التربويين في المناطق والمحافظات التعليمية، وما يقومون به من زيارات تهدف إلى زيارة المعلم في مدرسته ومتابعة ما يؤديه مع طلابه، وأثر ذلك في الطلاب، ومساعدة المعلمين على تطوير أنفسهم والتحقق من تطبيق المناهج وتذليل أية صعوبة قد تعترضهم ،ونقل الخبرات والتجارب التربوية بين المعلمين، ويقوم المشرف كذلك بملاحظة ما يتعلق بإدارة المدرسة ومنها توزيع الجدول الدراسي توزيعاً عادلاً بين المعلمين، والتحقق من مدى فاعلية الإدارة، كتنظيم السجلات ودقتها، وكيفية إجراء اختبارات نهاية الفصل الدراسي والاطمئنان على أنه تجرى حسب ما خطط لها على المستوى العام في الوزارة وفق التعليمات والتنظيمات واللوائح.

❖ أنواع الإشراف التربوي :

يرى العديد من الباحثين في مجال الإشراف التربوي أن للإشراف أنواعاً ووسائل مختلفة. ولكل نوع من هذه الأنواع وكل وسيلة من هذه الوسائل عوامل ومتغيرات شتى، يقع في مقدمتها المشرف التربوي نفسه، وكيف ينظر إلى مهام عمله وأهدافه، كما تتأثر هذه الأنواع والوسائل من الإشراف بطبيعة النظام التربوي نفسه من مناهج و مناخات إدارية وعلاقات تربوية وإنسانية تسود العاملين في ذلك النظام .

وعند استعراض أدبيات الإشراف التربوي، نجد أنواع الإشراف التربوي التالية التي يوضحها شكل رقم (١) :

أنواع الإشراف التربوي

الإشراف العيادي
الإشراف بالأهداف
إشراف النظم
الإشراف التفتيشي
الإشراف الديمقراطي
الإشراف القيادي
الإشراف التصحيحي
الإشراف العلمي
الإشراف الوقائي
الإشراف البنائي
الإشراف الإبداعي

شكل رقم (١) أنواع الإشراف التربوي

■ **الإشراف العيادي الإكلينيكي** (CLINICAL SUPERVISION):

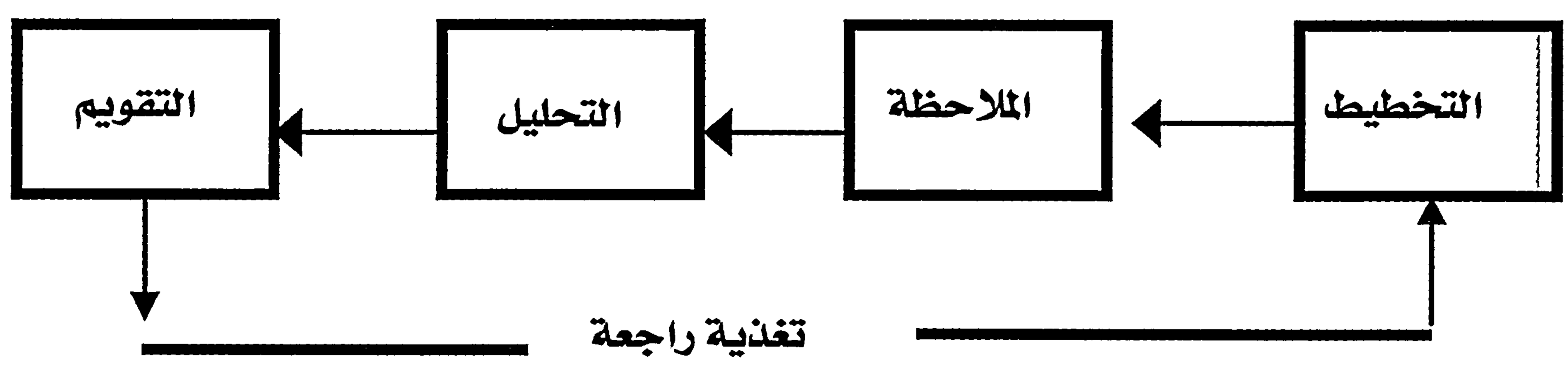
يعتمد الإشراف العيادي على زيادة فعالية الملاحظة الصفية من جانب المشرف التربوي، وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف التربوي أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم. وتسير عملية الإشراف العيادي، كما يوضحها شكل رقم (٢) من خلال خمس خطوات، تبدأ بالتخطيط المشترك بين المشرف والمعلم يضعان فيها توقعاتهما عن ما يكون أن يحدث داخل غرفة الصف، والأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد الأسلوب الذي سيتبع في رصد السلوك داخل غرفة الصف والأدوات اللازمة لذلك، ثم تأتي عملية الملاحظة وهي الخطوة الثانية التي من خلالها يتم فحص تنظيم الأهداف والتفاعلات التي تحدث أثناء التدريس.وبعد ذلك تأتي عمليتا التحليل والتقويم، وتتركز هاتان العمليتان على تحليل سلوك المعلم التعليمي وإرشاده وتوجيهه بما يتناسب مع احتياجاته ومن ثم تقويم أداء المعلم وتحصيل

التلاميذ والاستفادة من هذا التقويم فيما يسمى بالتغذية الراجعة للتخطيط لمراحل جديدة .

وعمليات الإشراف العيادي بأكملها تعتمد على التعاون المتبادل والتطوير المهني، حيث تجمع المعلومات بطريقة موضوعية، وينظر فيها من حيث علاقاتها بالبيئة التعليمية التعليمة. ويوفر الإشراف العيادي بوصفه جزءاً من البرنامج الإشرافي في إطار عمل إنساني تشاوري للتطوير المهني.

على الرغم من أن الإشراف العيادي يشترك مع أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية، إلا أن الهدف الأول لهذا الأسلوب يتمحور حول زيادة فعالية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف، ويبدو ذلك من خلال اشتراك المعلم في خطوات إجراء هذا النوع من الإشراف، وهنا يختفي عنصر المفاجأة الذي تركز عليه الأساليب القديمة، ويبتعد دور المشرف هنا عن التركيز على تقييم عمل المعلم ومن ثم محاسبته فقط، واعتباره طرفاً يتلقى المساعدة، إلى جعله طرفاً فاعلاً في العملية الإشرافية.

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على الإشراف التربوي في أن هذا النوع من الإشراف أكثر فاعلية في تعديل السلوك التعليمي الصفي للمعلمين ويدفعهم إلى الابتعاد عن السلبية، والسطحية والتواصل المغلق، ويوجههم إلى الإيجابية والعمق والتواصل المفتوح.(٥)



شكل رقم (٢) خطوات الإشراف العيادي[١١]

■ **الإشراف بالأهداف:** Supervision By Objectives

هذا النوع من الإشراف التربوي مبني على الإدارة بالأهداف، وهذا النمط عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً، وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم في ضوء النتائج المتوقعة، ونظراً لقدرة هذا المدخل على ترشيد الأهداف الإدارية

وتحقيقها، وحيث أن الإشراف التربوي هو أحد أنظمة الإدارة التربوية، فقد جرى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على الإشراف التربوي.

فالإشراف بالأهداف (SBO) يعرف بأنه مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال المقاييس المحددة لقياس تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها (٨).

وإذا كان هدف الإشراف التربوي العام تحسين العملية التعليمية، فإن الإشراف بالأهداف يسعى إلى اشتقاق مجموعة محددة واضحة من الأهداف من الهدف العام الآنف الذكر. ويمكن أن تكون الأهداف المشتقة التي يسعى الإشراف التربوي لتحقيقها تتصل بما يأتي:-

- ✓ تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها.
- ✓ تطوير المعلمين مهنياً.
- ✓ تحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة: المعرفي، والسلوكي، والانفعالي.
- ✓ توفير الإمكانات المادية والبشرية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.
- ✓ تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفية.
- ✓ ترشيد الاستفادة من خامات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التعليمية.

والمشرف التربوي الذي يأخذ بالإشراف بالأهداف يجب أن يحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها في كل مجال من المجالات السابقة بالمشاركة مع المعلين، لأنهم وحسب مبادئ الإشراف بالأهداف معنيون بتحقيقها، وهذه المشاركة بين المشرف والمعلم تؤدي إلى زيادة حماس المعلمين لتنفيذها والعمل على تحقيقها بفعالية.وعلى الرغم من أن الإشراف التربوي بالأهداف من الاتجاهات الفعالة في تحسين العملية التربوية إلا أن زيادة فعاليته تستند إلى توفير بعض العوامل الأساسية نذكر منها ما يلي:

١- أن تكون للمشرف التربوي دراية وافية بهذا النظام الإشرافي، وما يترتب على ذلك من معرفة جيدة بأسس التخطيط وصياغة الأهداف، وعمليات التقويم، والمتابعة، والعمليات الإدارية الأخرى.

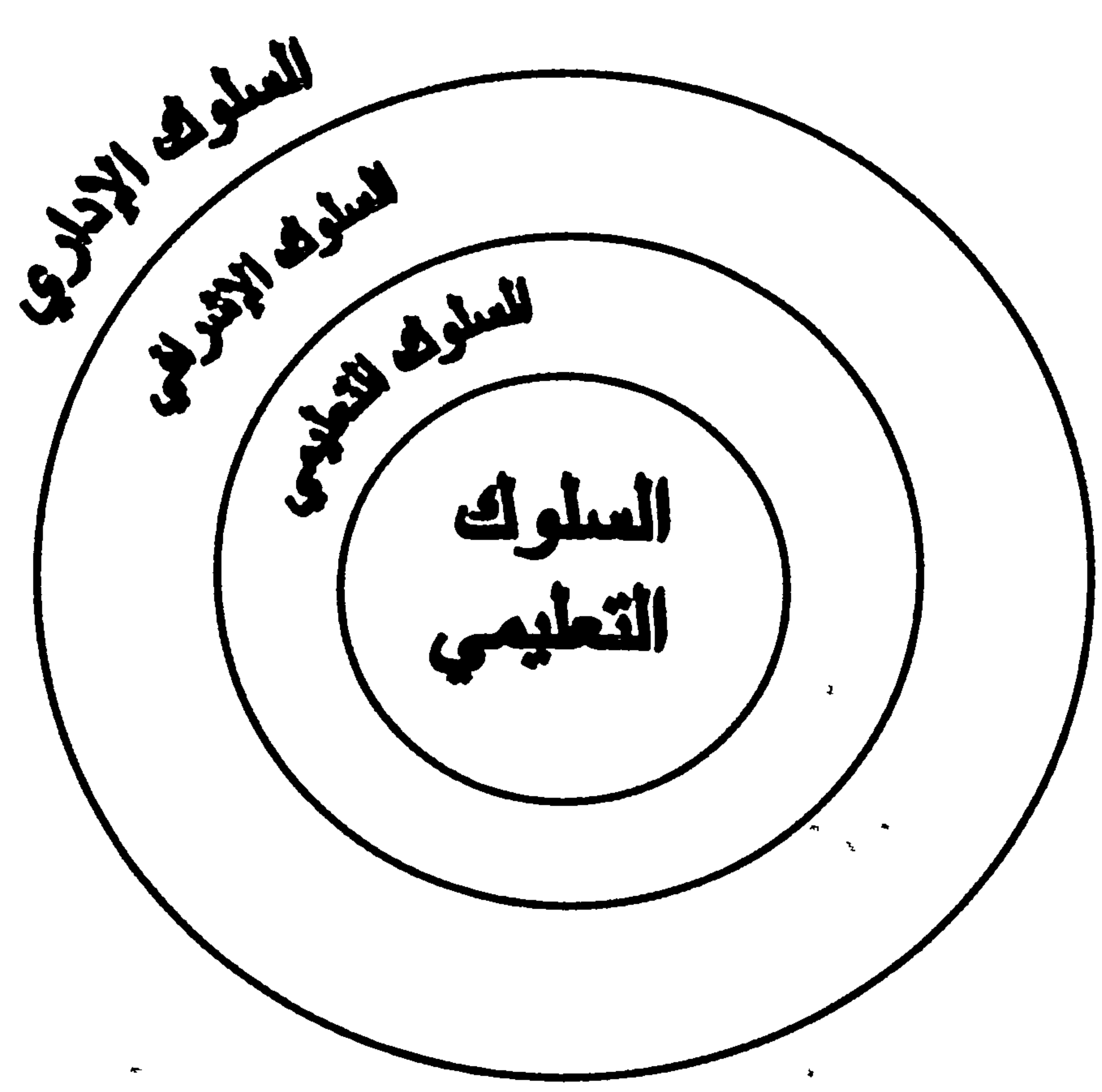
٢- أن ينطلق المشرف من مبدأ المشاركة وما يتطلبه ذلك من فهم لديناميكيات الجماعة وأن يتوفر جو تسوده علاقات تفاعلية إيجابية مع المعلمين.

٣- أن يكون المشرف متخصصاً في المادة الدراسية التي يشرف عليها.

٤- أن يكون المشرف ملماً ببعض العلوم التي تنعكس إيجابياً على أدائه، كعلم النفس التربوي، وعلم النفس الاجتماعي، والأساليب الإدارية ومهارات القيادة.(٥)

■ **إشراف النظم:** System Supervision

يعتمد هذا النوع من الإشراف على نظرية النظم في الإدارة التي تنظر إلى المؤسسات على إنها مكونة من عدة نظم متداخلة ومفتوحة على بعضها البعض. فالعملية الإشرافية فيها عدة أنظمة «جزئية مستقلة»،مثل السلوك الإشرافي للمشرفين، والسلوك التعليمي للمعلمين والسلوك ألتعلمي للتلاميذ. ويعتبر كل من سلوك التلميذ والمعلم والمشرف أنظمة جزئية متدرجة تستوعب بعضها بعضاً وجميعها تقع ضمن السلوك الإداري كنظام أعم وأشمل ولكنها جميعاً أنظمة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، انظر الشكل رقم (٣) .



شكل رقم (٣) إشراف النظم

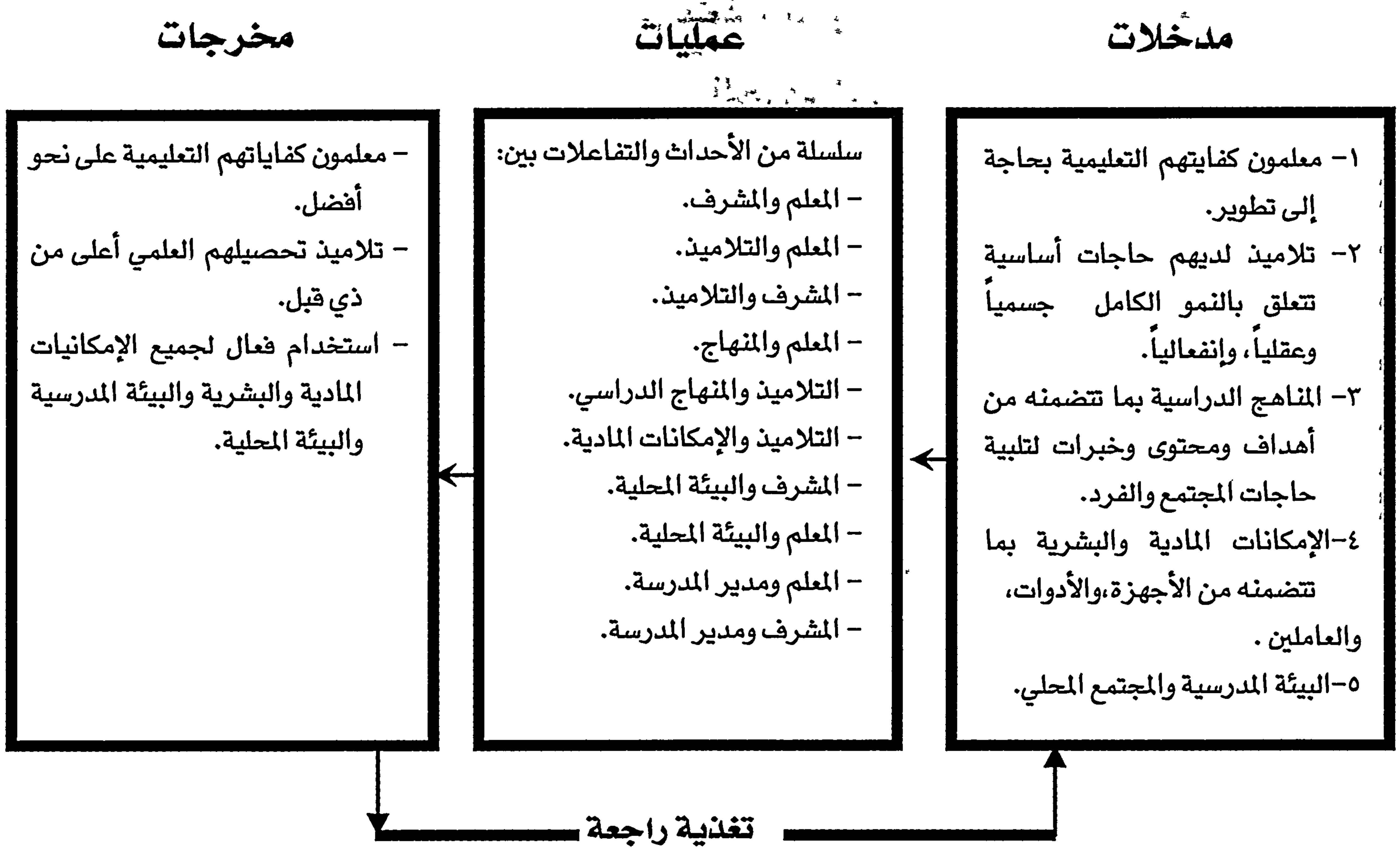
وهذا النوع من الإشراف يكاد يكون أكثر الأنواع الإشرافية تطوراً لأنه يعتبر التلميذ هو محور العملية الإدارية برمتها وأن الإشراف التربوي نظام فرعي من أنظمة العملية الإدارية وأن الإشراف التربوي يتأثر بالعملية الإدارية في النظام التربوي ويؤثر فيها .وهذا يوضح العلاقة بين النمط القيادي أو الأسلوب الإداري الذي ينتهجه القائد سواء كان مدير تعليم أو مدير

مدرسة ومستوى تحصيل التلاميذ. وذلك من خلال هذه السلسلة من العلاقات بين النظام الإداري والإشرافي والتعليمي.

فبالنظر للعملية الإشرافية من مدخل تحليل النظم نجد إنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها حسب نظرية النظم.حيث تؤثر المدخلات ذاتها تأثيراً واضحاً عملية الإشراف التربوي.

وتتكون مدخلات النظام الإشرافي كما يوضحها شكل رقم (٤) من عدة عناصر تشترك فيما بينها في مجموعة من التفاعلات أهمها التفاعل الذي يحدث بين المشرف والمعلم ويوضح النموذج التالي العملية الإشرافية حسب نظرية النظم، حيث تمثل هذه المدخلات المعلمين، والتلاميذ، والمناهج الدراسية، والإمكانيات المادية المتوافرة والبيئية. ومن العوامل التي تضمنها خصائص المعلمين الإعداد قبل وأثناء الخدمة، بما في ذلك المعلومات والمعارف النظرية المتصلة بالمادة الدراسية التي يعلمها، وطرائق التدريس الخاصة بها، ويعبر عن ذلك بالكفايات التعليمية وتشكل هذه الكفايات عاملاً هاماً في مدخلات النظام الإشرافي، أما العامل الثاني فهو (التلاميذ محور العملية الإشرافية) وحاجاتهم ومستوياتهم ومتطلبات نموهم. والعامل الثالث هو المناهج الدراسية التي يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحاجة التلاميذ وحاجات المجتمع الذي يعيشون فيه، العامل الرابع الإمكانات المادية والبشرية التي تسهل على المشرف تطوير المنهج الدراسية للتناسب مع التغيرات الاجتماعية والتقنية المعاصرة،واحتياج البيئة المحلية.

وتتفاعل مدخلات النظام الإشرافي مع بعضها فيما يسمى بالعمليات، فالمعلم يتفاعل مع التلاميذ، والتلاميذ يتفاعلون مع المنهج الدراسي والمعلم يتفاعل مع المنهاج الدراسي والإمكانيات المادية المتوفرة، والمشرف التربوي يتفاعل مع هذه العناصر جميعها. ولكن يعتبر التفاعل بين المشرف والمعلم أهم هذه التفاعلات لأنها تمثل الأفعال المباشرة للمشرفين التربويين باعتبار أن كل اهتمامهم يتركز على أداء المعلمين حتى لو كان هدفهم تحسين تنفيذ المناهج الدراسية. أما المخرجات التربوية التي تتمخض منها العملية الإشرافية فتتمثل في المعلمين الذين تصبح كفاياتهم التعليمية أفضل من ذي قبل والتلاميذ الذين يصبح إنجازهم على نحو أعلى، واستخدام فعال للإمكانيات المتوافرة، فإذا كانت خصائص المخرجات التربوية على هذا النحو يمكن القول إن العملية الإشرافية قد حققت أهدافها في تحسين العملية التربوية بمعناها الواسع الشامل.



شكل رقم (٤) يوضح عملية الإشراف حسب نظرية النظم

■ **الإشراف التربوي التفتيشي:** (INSPECTIONAL SUPERVISISN):

- ظهر الإشراف التفتيشي في ظل الإطار الاجتماعي الذي يتصف بالجمود والسيطرة والأرستقراطية وتمركز السلطة والتسلط والتنافس بين الأفراد والجماعات واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه. وقد أثر هذا النوع من الإشراف على مفهوم التربية ووظيفتها، فجعل أهداف التعليم تقتصر على صب التلاميذ في قالب واحد.
- ومن أهم خصائص التفتيش مراقبة أعمال المعلم لمجازاة المحسن ومعاقبة المسيء، وكثيراً ما كانت تتم المراقبة عن طريق الزيارات المفاجئة للمعلم في الفصل حتى يستطيع المشرف أن يرى المعلم في موقف يعتقد أنه طبيعي، فيأخذ في الاستماع إلى شرحه، ويقوم بفحص أعماله، وقد يختبر تلاميذه بقصد تكوين فكرة عن مدى كفاية المعلم في الشرح وفهم التلاميذ، وكثيراً ما كان بعض المفتشين يغالي في رقابته للمعلمين بحيث يجعل أساس مهمته تلمس عيوب المعلم وتعقب هفواته والبحث عن أخطائه.
- الإشراف التربوي التفتيشي يركز على المعلم و يهمل غيره من العوامل والظروف الأخرى المتداخلة والهامة في الموقف التعليمي وخاصة ما يتعلق بالتلاميذ والمنهاج، كما يهتم الإشراف

التفتيشي بتقرير الواقع ومدى تنفيذ المعلم للتعليمات والقرارات دون الاهتمام بعمل إيجابي نحو التحسين، وفي كثير من الأحيان لا تعدوا الجهود التي تبذل في سبيل التحسين أن تكون مجرد اقتراحات تكتب في السجلات،ويكون التحسين في إطار التعليمات المحددة وفي أضيق حدود النشاط داخل الفصل.

- يفترض الإشراف التفتيشي أن هناك طريقة معينة للتعلم معترفاً بأنها أفضل الطرق وعلى المعلم إتباعها وعدم الحياد عنها. كما يفترض أن المفتش هو صاحب السلطة العليا وعليه وحده أن يقرر كل شيء، وبهذا يبعد الإشراف التربوي صفة العمل الجماعي(٥).
- وفلسفة الإشراف التربوي التفتيشي تقوم على مبادئ نظرية الإدارة العلمية في الإدارة التي سبق مناقشتها في الفصل الثاني وتم الإشارة إليها بم يسمى بنظرية (س X) والتي ترتكز على مجموعة من المبادئ منها أن الموظفين أناس لا يعرفون ما يجب أن يفعلوا ولا يعرفون عملهم إلا قليلاً، وأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ولا يحبون العمل، وهم من وجهه نظر الإداري يحتاجون إلى من بتابع أعمالهم لافتقادهم للدوافع الداخلية للعمل، وإن الدافع المادي هو الدافع الأساسي وراء إنتاجية الموظف بغض النظر عن حبه للعمل وعن شعوره تجاه الظروف الاجتماعية المحيطة به. فالإدارة العلمية تنظر إلى الفرد بعيداً عن حاجاته الاجتماعية والنفسية، الأمر الذي يقلل من الدوافع لدى العاملين وانتمائهم وإنتاجهم. ففي الإشراف التربوي الذي يأخذ بهذا الاتجاه ينظر إلى المعلم على أنه أداة من أداوت تنفيذ المقرر الدراسي، بغض النظر عن ما ينتابه من مشاعر القلق والخوف على مستقبله، وما لديه من حاجات أساسية يجب تلبيتها، فالمهم لدى المشرف التربوي، من هذا المنظور، أن يدرس المعلم تلاميذه ويجعلهم يحفظون الحقائق والمعلومات .
- لا يقتصر التسلط التفتيشي في الإدارة التربوية على المعلمين فقط، بل يتعداها إلى التلاميذ. فالمعلم الذي يعيش جواً من التسلط والخوف، يمارس نفس الأساليب على تلاميذه، ولهذا فقد كان العقاب البدني أحد المداخل الشائعة في التعليم. والمعلم الذي تمارس عليه السلطة من قبل رؤسائه يجد نفسه مضطراً لممارستها على تلاميذه، وتشبه العملية التعليمية كدور تمثيلي يؤديه المعلم مع تلاميذه وكيف لا والمفتش يقوم بتقويم المعلم في ضوء نتائج تلاميذه في مواقف لا تتجاوز مدتها نصف حصة دراسية، الأمر الذي يجعله مهتماً إلى حد بعيد بتحفيظ تلاميذه للمعلومات، مما يضطره أحياناً إلى استخدام العقاب البدني واستبعاد بعض التلاميذ ذوي المستويات المتدنية عندما يستشعر بقدوم المفتش.

■ **الإشراف الديمقراطي (الشوري)** DEMOCRATIC SUPERVISION:

- الإشراف الديمقراطي أو الشوري يعتمد على القيادة الرشيدة في الإشراف التربوي التي تدعو مساهمة كل من يهمه أمر تحسين التعليم.لذا فالإشراف الديموقراطي يؤكد على احترام شخصية المعلم. ويتيح له فرصة النمو المهني، ويترك له حرية التفكير، ويسمح له بالمشاركة في توجيه التعليم ومناقشته أهدافه وخططه وطرق ووسائل تحسينه.

الإشراف الديمقراطي يثق في إمكانية المعلمين على النمو وقدراتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم وقدراتهم على التقويم الذاتي وإمكانية التطوير عن طريق التدريس والتعليم المستمرين.

- والإشراف الديمقراطي ينطلق من مبدأ نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي كان من روادها "ألتون مايو Alton Mayo" في الأربعينات من القرن الماضي كرد فعل لمبادئ واقتراحات النظرية العلمية في الإدارة، وتعتمد هذه الحركة في الإدارة على الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد، وإشباع هذه الحاجات لزيادة فعاليته.

تأثرت الإدارة التربوية والإشراف التربوي بهذه الاتجاهات في الإدارة، وتحولت النظرة إلى المعلمين من خلال إيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف والمعلمين من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل(٧).

- من عيوب الاتجاه في الديمقراطية المغالاة في استخدام العلاقات الإنسانية من جانب المشرف والمعلم. فالمشرف يحرص على عدم تبديد العلاقات الطيبة مع المعلم، وفي الوقت نفسه ينفذ بعض المعلمين من خلال هذه النقطة إلى الإهمال والتهرب من واجباته الأساسية، الأمر الذي يؤدي إلى جعل أهداف وحاجات المعلمين فوق أهداف وحاجات العملية التعليمية، لذا واجه الإشراف الديمقراطي بعض النقد خاصة ما يتعلق بسوء استخدام المشرفين لهذا النوع، إما لجهلهم بكيفية القيام بالإشراف أو لسوء فهمهم للديموقراطية واعتبارها مجرد مصادقة ورضا عاطفي عما يقوم به المعلمون من نشاط، والتغاضي عن أخطائهم، أو تفسيرهم للديمقراطية على إنها مساواة بين الجميع مدرسين ومشرفين بغض النظر عن الفروق بينهم فيما يتعلق بالتعليم أو الخبرة.

■ **الإشراف القيادي:** (LEADERSHIP SUPERVISION):

- هذا النوع من الإشراف يلقى على عاتق المشرف مسئولية القيادة التربوية، وذلك أثناء ممارسته للأدوار الإشرافية المختلفة مع المعلمين والعاملين في العملية التعليمية. بحيث تقاس

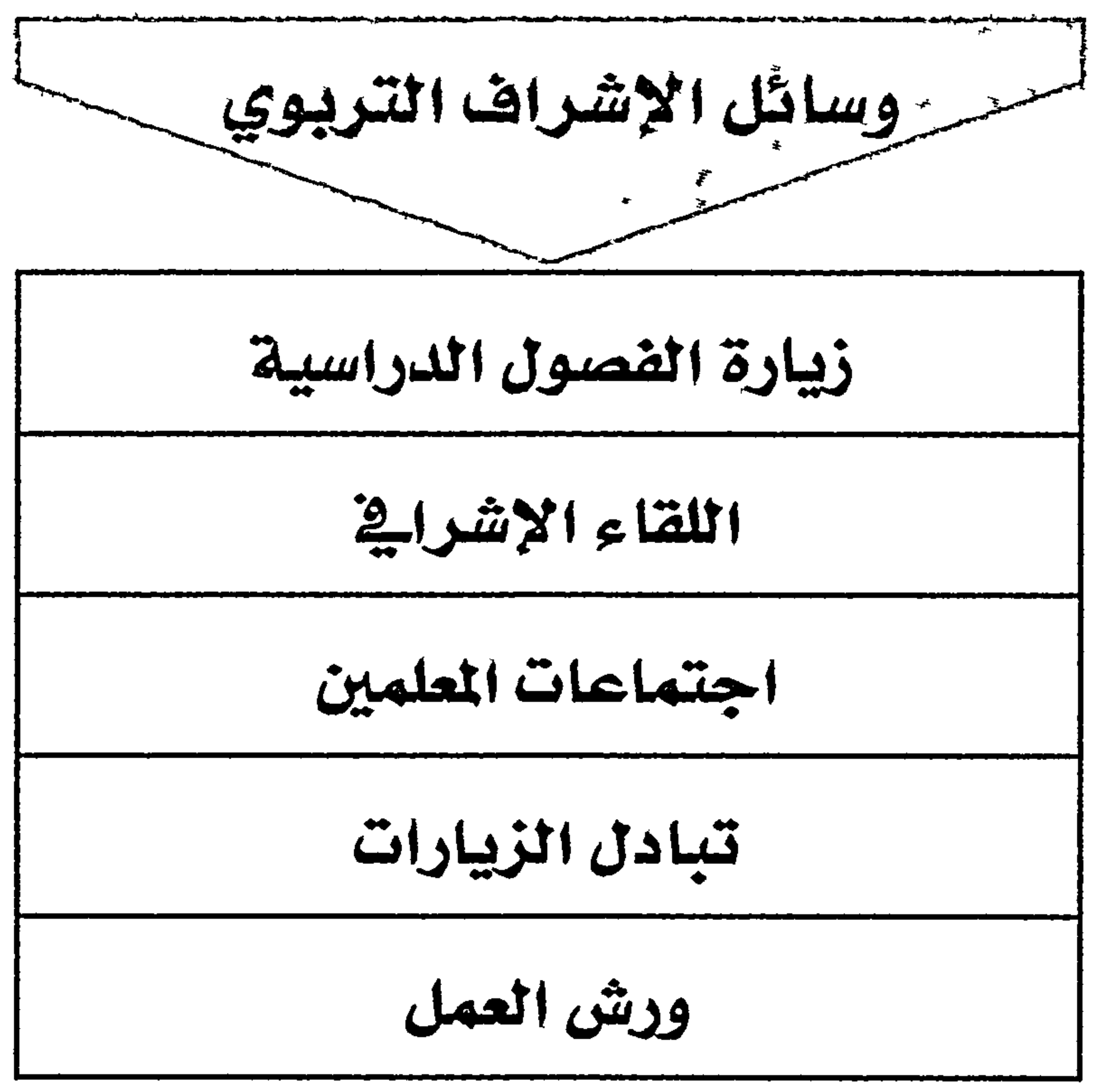
فعالية هذه القيادة بما يحدثه المشرف مع المعلمين من تغيرات مرغوب فيها وليس بما يفعله فقط. فالمشرف يعمل مع المعلمين في هذا النوع من الإشراف كفريق عمل لتحقيق أهداف مشتركة من خلال إيجاد البيئة المناسبة لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين مصلحة الجماعة لذي ينتمي إليها، ويعمل المشرف كقائد على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتفق مع الأهداف المراد تحقيقها. وسوف يأتي لاحقاً حديثاً مفصلاً عن الدور القيادي في عملية الإشراف التربوي، وهناك أنواع أخرى للإشراف التربوي تبعاً للنتائج المتوقعة منه وكيفية معالجة ذلك ويمكن عرضها على النحو التالي:-

- **الإشراف التصحيحي:** وهنا دور المشرف التربوي إصلاح الأخطاء التي يقع فيها المدرس أثناء عمله أولاً بأول.
- **الإشراف العلمي:** ويركز هذا النوع من الإشراف على استخدام الطريقة العلمية، وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها، واستخدام وسائل إحصائية في جمع البيانات وتحليلها وتقويمها، وبذلك تحل البيانات الدقيقة محل الآراء الخاصة في مجال النشاط التعليمي.
- **الإشراف الوقائي:** في هذا النمط من الإشراف يعمل المشرف التربوي من خلال خبرته على مساعدة المعلم وتنبيهه من الوقوع في الخطأ وتسيير العملية التعليمية بالشكل الذي يتوقعه المشرف.
- **الإشراف البنائي:** يرتفع المشرف التربوي إلى مرحلة البناء متجاوزاً مرحلة التصحيح، وبداية الإشراف هنا هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل لتحقيقها، من خلال إحلال الصالح مكان المعيب، والعمل على تشجيع النمو المهني للمدرسيين .
- **الإشراف الإبداعي:** هذا النوع من الإشراف يدعو المعلمين إلى الابتكار في عملهم داخل المدرسة وخارجها، ويتيح لهم الفرصة للتجريب المنظم للأفكار الجديدة، والمشرف هنا عليه أن يتمتع بمهارات متطورة في العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى المرونة والصبر ليستطيع إطلاق الطاقة عند المدرسين واستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق أهداف التربية(٣) .

وبعد استعراض هذه الأنواع من الإشراف التربوي، فنحن لا نرى أن يقف المشرف التربوي عند مفهوم نوع من هذه الأنواع ويتقيد به ويحاول أن يفضله على غيره بل نرى أن يأخذ منها ما يساعده على تحقيق هدف الإشراف التربوي بما يتناسب مع المواقف المختلفة بما فيها من معلمين وتلاميذ وإمكانيات مادية وبشرية أخرى.

❖ وسائل الإشراف التربوي:

يستعمل معظم المشرفين وسائل إشرافية مختلفة تتنوع حسب التطور الحاصل في الإشراف التربوي، وكل وسيلة إشرافية تستخدم حسب الظروف المحيطة، وحاجات الموقف والإمكانيات المتاحة. فهناك الاتصالات الفردية ونشاطات المجموعات الصغيرة، واجتماعات المجموعات الكبيرة، إضافة إلى تحليل عملية التدريس واللقاءات الإشرافية، وتطوير المعلمين، وتطوير المناهج، ويستعمل بعض المشرفين الإرشاد، وإشراف الزملاء، والقراءات المهنية كوسائل مساعدة على تحسين نشاطاتهم التعليمية وفيما يلي عرض لبعض هذه الوسائل الإشرافية التي يوضحها شكل رقم (٥) :



شكل رقم (٥) وسائل الإشراف التربوي

■ زيارة الفصول الدراسية:

- من الضروري أن يزور المشرف التربوي الفصول الدراسية ليرى كيف يتم التدريس وكيف يتعلم التلاميذ ليمارس عمله الإشرافي الفعلي. ووقوف المشرف بنفسه على ما يدور في الفصول الدراسية يعطيه الفرصة لتخطيط برنامج الإشراف في ضوء الحاجات الحقيقة، وعلى أساس الأمر الواقع الذي يشاهده ويعرف منه من يحتاج إلى المساعدة وطبيعة هذه المساعدة وكيفية تقديمها.
- زيارة الفصول الدراسية ليست إظهاراً للاستعلاء، ولا إبرازاً للسلطة ولا محاولة للتهوين من شأن المعلم أمام تلاميذه وإنما هي وسيلة للتعاون على خدمة التلميذ على أحسن وجه ممكن.

حيث يحاول المشرف من خلالها تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة ويطلع عن قرب لما يصادف المعلم من صعوبات تذليلها والأخذ بيده إلى تحقيق أهداف التربية في جو يسوده التعاون والجدية في العمل. (٧)

اللقاء الإشرافي:

- اللقاء الإشرافي اجتماع هادف يعقده المشرف مع معظم المعلمين أو مجموعة معلمين والمهم في اللقاء الإشرافي أن يصل المشرف إلى المعلم وأن يؤثر فيه ويعتمد ذلك على مهارات الاتصال. ففي اللقاء الجيد يصل المشرف إلى المعلم ويوطد علاقات ودية معه ويعزز ثقته بنفسه، ويصغى إليه بشكل جيد، ويطرح عليه الأسئلة، وينتظر ردوده واستجاباته ثم يضع خطة للتطوير والتحسين بالتعاون مع المعلم. وما يقوم به المشرف في اللقاء الإشرافي عبارة عن أعمال متنوعة من عمليات الاتصال الأساسية التي تنطوي على إرسال الرسالة واستقبالها.
- في اللقاء الإشرافي هناك منهج مباشر (DIRECT)، وغير مباشر (INDIRECT)، واللاتوجيهي (NONDIRECTION) ويستخدم المشرفون هذه المناهج الإشرافية حسب الوقت والأشخاص المشاركين.
- فالمنهج المباشر القائم على التوجيه، يتم أثناء توجيه المشرف للمعلم وطرح الأسئلة عليه والطلب منه الإجابة.
- منهج الإشراف غير المباشر منهج اكتشافي، وفي الغالب يحدد المشرف مجال اهتمام معين، ويقود المعلم عن طريق الأسئلة والمناقشة إلى تحليل تدريسه ويتفاعل المعلم والمشرف كزميلين، مع أن المشرف هو الذي يختار الموضوع ومركز الاهتمام على أساس الأدلة الموضوعية، وفهم الموقف الكلي، والرأي المهني، وهذه العملية لا تزيد مواقف المعلمين الدفاعية، بل تقلل منها، نظراً لأن المعلمين هم الذين اشتركوا في تحليل المعلومات وتخطيط تطويرهم المهني، فهم يضعون أرائهم موضع التنفيذ.
- أما المنهج اللاتوجيهي فيعد مناسباً مع المعلمين الناضجين، فيتم التعرف على المشكلة، أو اختيار مجال التطوير والتحسين من جانب المعلم، ويقتصر دور المشرف على دور المستمع النشط الذي يقوم بالتوضيح والتأمل والتلخيص، ويعبر هذا المنهج للمعلم عن قبول المشرف لمعرفته وأساليب تفكيره ودعمه لها، وتنشأ عادة هذه العلاقة بين المعلمين والمشرفين بعد أن يعملوا معاً لفترة ويقيموا الاحترام المتبادل فيما بينهم (٢).

اجتماعات المعلمين:

- اجتماعات المعلمين تقودهم إلى تقدير المسؤولية المشتركة والإيمان بقيمة العمل الجمعي واستغلال الفرص التي تتاح للقيام به وإلى المشاركة الإيجابية الفعالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض المهن تقوم على العمل الفردي كالطب والمحاماة فكل طبيب ومحامي يؤدي عمله بطريقته الخاصة في حدود المبادئ والأسس العامة لمهنته، ولكن المدرس له وضع خاص مختلف. فالتدريس عمل مشترك والمسئولية مشتركة والنجاح منسوب للجميع. فكل مدرس مسئول عن جزء فقط من تربية التلاميذ الذين درسوا في المدرسة التي يعمل فيها، وهذا الجزء يصعب قياسه منفصلاً عن غيره في تكوين شخصية التلميذ.
- إن من أهداف اجتماعات المدرسين تزويدهم بالمهمة الخاصة التي تؤديها المدرسة وبالأهداف التي يعتبر الجميع مسئولون عن تحقيقها، وحث كل مدرس على قبول نصيبه من المسئولية، والاتفاق على بعض الوسائل التعليمية التي يؤمل في أن تؤدي إلى تحسين النتائج(٩)، وتقع مسئولية كبيرة على عاتق المشرف التربوي لإنجاح الاجتماع من خلال إدارته والتخطيط له والإعداد له وحث الأعضاء على المناقشة والخروج بنتائج إيجابية تحقق أهداف المجتمع.

■ **تبادل الزيارات:**

- تبادل الزيارات وسيلة إشرافية يقوم المشرف التربوي بتنظيم وتنسيق زيارات إشرافية بين المعلمين في المدرسة الواحدة أو من مدرسة لأخرى. ويتم التركيز على مشاهدة مهارة محددة وكيفية تطبيقها مع ضرورة الأخذ بواقع الفروق الفردية بين المعلمين. وتهدف هذه الوسيلة الإشرافية إلى تكامل أداء المعلمين واتساقه من خلال التقليد للمعلمين المبدعين وطرح الآراء ومناقشتها بصراحة وموضوعية. كما تساعد هذه الوسيلة المعلم المزار على زيادة نموه المهني وتفوقه خاصة إذا قصد المشرف التربوي تقرير ذلك.

■ **ورش العمل:**

- ورشة العمل وسيلة إشرافية يشترك فيها مجموعة من المعلمين بهدف اكتساب مهارات محددة. يقوم المشرف التربوي بالتخطيط للمواضيع المراد دراستها بالتنسيق مع المعلمين. وتستخدم تمثيل الأدوار واستخدام الوسائل التعليمية، والمناقشات بين الحاضرين، واشتراكهم في القيام ببعض الأعمال ليتم تحقيق جملة أهداف تم وضعها مسبقاً.لذا فورشة العمل جهد تعاوني مشترك ينفذ في عدة طرق (الحوار، المحاضرة، التحقق، التطبيق وأسلوب

حل المشكلات)، وحسب ما يتطلبه الموقف من خلال النقاش المطروح والذي يتبادله المعلمون سواء كمجموعة واحدة وأثناء عملهم كمجموعات صغيرة.(٨)

❖ مهام الإشراف التربوي :

هناك العديد من المهام والوظائف التي يقوم بها المشرف لتحقيق الهدف الأساسي للعملية الإشرافية وهو تحسين عملية التعليم والتعلم والتالي عرض لمهام المشرف التربوي:-

- ✓ مساعدة المعلمين على النمو المهني وتقديم المعونة الفنية اللازمة سواء في الجانب المعرفي: مثل خصائص التلاميذ، معرفة المادة الدراسية حاجات المجتمع، طرق التدريس، أو في الجانب السلوكي مثل استخدام الوسائل التعليمية، واستخدام اللغة وتنظيم النشاطات اللاصفية، وضع الامتحانات، وكتابة الأهداف وإدارة الصف وغيرها من المهارات.
- ✓ دراسة المناهج والكتب الدراسية بمشاركة المعلمين وتقويمها وتطويرها.
- ✓ تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي وتكييفه مع احتياجات المدرسة والمجتمع.
- ✓ دراسة العوامل المختلفة التي تسهل عملية التعلم أو تعوقها سواء ما يتعلق منها بالتلميذ أو بالمدرسة أو بالبيئة.
- ✓ تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المبني على أسس علمية ومساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية ومساعدتهم على تشخيص ما يلقونه من صعوبات في عملهم ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الصعوبات.
- ✓ متابعة كل ما يستجد في أمور التربية والتعليم ونشره للعاملين في المدارس على شكل محاضرات أو توصيات أو إقامة دورات تدريبية.
- ✓ العمل على رفع كفاءة المعلمين الجدد وتعريفهم بمهامهم ومتابعتهم للتأكد من سلامة أدائهم.
- ✓ تطوير مناخات وبيئات مناسبة للتعليم والتعلم تدفع إلى التعاون بين أفراد أسرة المدرسة وتتوطد فيها الصلة بين التلاميذ ومدرستهم ليطمئنوا إلى مدرسيهم ويتقبلوا إرشادهم ونصائحهم.
- ✓ اكتشاف ما لدى المعلمين من مواهب مستترة وقدرات كافية وإتاحة الظهور لها والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والاستفادة منها في نواحي النشاط المدرسي.
- ✓ الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية جيدة بينهم ورفع روحهم المعنوية

وحمايتهم من مطالبتهم لما هو فوق طاقاتهم من الجهد والوقت ومن تعرضهم للنقد الظالم، واحترام شخصية المعلم وقدراته.

- ✓ العمل على حسن استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.
- ✓ العمل على بناء قاعدة للتعاون بين جماعة المدرسة وتوحيد جهودهم للوصول إلى الأهداف المنشودة ومساعدتهم على تفهم أهداف المدرسة، وأهداف المادة التي يدرسونها فوضوح الهدف عامل هام في تركيز العمل للوصول إليه. (١، ٣، ٥)
- ✓ وباستعراض هذه المهام نجد أنه يمكن تصنيفها في المجالات التالية:-
- ✓ تنمية العلاقات الإنسانية.
- ✓ تنمية القيادة بين الآخرين
- ✓ التنسيق بين مختلف أوجه النشاط.
- ✓ توجيه العمل الجماعي.
- ✓ توجيه المعاونة الفنية.
- ✓ وضع وتطوير معايير لقياس الأداء.
- ✓ ملاحظة وتقويم المعلمين والتدريس بشكل عام.
- ✓ عقد لقاءات مع العاملين في الحقل التربوي.
- ✓ تنظيم برامج تدريبية.

وعند تفحص هذه المهام نجد أن جانباً منها يؤكد على النواحي الفنية، بينما يؤكد الجانب الآخر على النواحي الإدارية والمهارات القيادية في عمل المشرف التربوي.

❖ هوامش الفصل الثالث عشر:

١. أوجيني مدانات وبرزه كمال(١٩٨٧): الإشراف التربوي التعليمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان .
٢. ايزابيل فيفر وجين دتلاب (١٩٩٣): الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتحسين التدريس، ترجمة د. محمد عيد ديراني، الجامعة الأردنية، عمان.
٣. جيري جراي (١٩٨٨): الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٤. محمد أحمد المساد (١٩٨٦): الإشراف التربوي الحديث:واقع وطموح، دار الأمل، الأردن، عمان .
٥. محمد حامد الأفندي(١٩٨١): الإشراف التربوي، مكتبة الفلاح، الكويت .
٦. محمد عبد الرحيم حمدي: الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة الزهراء، عمان، بدون سنة نشر.
٧. محمد بن عبد الله آل ناجي(١٩٩٣): تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٨٠، الرياض.
٨. محمود طافش(١٩٨٨): قضايا في الإشراف التربوي،دار النشر، عمان، الطبعة الأولى.
٩. مصطفى متولي(١٩٨٣): الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة، دائرة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية .
١٠. وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية(١٤٠٨): دليل الموجه التربوي، الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب، الرياض،.
١١. يعقوب نشوان (١٩٨٢): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان .

11- Fiedler، F. E.، A (1967) Theory of Leadership Effectiveness. New York: Mcgraw Hill .
12- Halpin، A. W.، (1988): Leadership Behavior of School Superintendents. Columbus OH:College of Education، Ohio State University .
13- Hersey، p.، and Blanchard، K. H.، Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th ed) Englewood Clifts. New Jersey: Prentice Hall.
14- Herzbreg، F.،(1959): The Motivation To Work، New York: Wiley Publishing Company.
15- Maslow، A. H.،(1970): Motivation And Personality (2nd ed) New York: Harper and row publishers.
16- Mcgregor، D.،(1983):The Integration of Individual And Organizational goals، in Lassey R.، and Sashkim M.، (eds)، Leadership and Social Change (3rd ed.) San Diego University Associations، Ind.
17- Sergiovanni، T. J.، and Elliott، D.L.(1975): Educational and Organizational Leadership in Elementary and organizational Leaders in Elementary Schools. Englewood Cliffs NT. Prentice Hall.Inc.
18- Stogdill R. M.،(1974): Handbook of leadership، New York: Macmillan Free Press.

الفصل الرابع عشر

الإدارة الصفية

- مفهوم الإدارة الصفية
- أهداف الإدارة الصفية
- أهمية الإدارة الصفية
- الإدارة الصفية والسلوك الوظيفي للمعلم
- العلاقة بين الإدارة الصفية والإدارات الأخرى
- متغيرات الإدارة الصفية
- أبعاد الإدارة الصفية
- عناصر ومقومات الإدارة الصفية
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة الصفية
- متطلبات الإدارة الصفية

❖ مفهوم الإدارة الصفية:

مفهوم الإدارة الصفية ينطلق من مفهوم الإدارة المدرسية والذي هو ينطلق من مفهوم الإدارة التعليمية. الفصل الدراسي يتكون من مجموعة من تلاميذ لهم خصائص شخصية وقدرات متجانسة إلى حد ما، وهو تنظيم تربوي يعمل فيه مجموعة من الأفراد معاً من اجل تحقيق أهداف معينة مشتقة من أهداف المدرسة، ومن فلسفة المجتمع، واتجاهات العصر .

■ **تعرف الإدارة الصفية** بأنها مجموعة العمليات الإدارية، والتربوية التي تمارس مع التلاميذ داخل غرفة الصف لتسهيل تحقيق الأهداف التعليمية المحددة من خلال استغلال الإمكانات البشرية، والمادية، والتنظيمية من وسائل تعليمية وطرق تدريس.

■ **الإدارة الصفية** لا تقتصر على الجوانب الإدارية التي تتمركز حول الضبط وحفظ النظام الذي يكفل هدوء التلاميذ في الصف ليتمكن المعلم من التدريس، وإنما يرتبط مفهوم الإدارة الصفية بالتربية الصفية بجوانبها المختلفة، والتي تشمل المتعلم، المعلم، والمنهج الدراسي، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلم والتلاميذ وغيرها من العمليات التربوية التي تحدث داخل غرفة الصف .

❖ أهداف الإدارة الصفية:

الإدارة الصفية تهدف إلى إيجاد الظروف المناسبة التي يحدث التعلم في إطارها. ونجاح التربية الصفية يتوقف بشكل كبير على امتلاك المعلم لكفايات علمية ومهنية وإدارية، من هنا نجد أن الإدارة الصفية لها دور أيجابي في أحداث التطور المطلوب في عملية التعليم والتعلم داخل غرفة الصف.

والإدارة الصفية تعمل على تهيئة البيئة الصفية المناسبة التي تؤدي دوراً فاعلا وأساسيا في عمليتي التعليم والتعلم، فالمناخ الصفي الديمقراطي يؤدي إلى آثار ايجابية على المتعلمين، بينما يؤدي المناخ التسلطي إلى آثار سلبية تحد من مشاركة التلاميذ وتفاعلهم داخل غرفة الصف .

❖ أهمية الإدارة الصفية:

تلعب الإدارة الصفية دوراً هاماً في استثمار الوقت والإمكانات وتوظيفها في تحقيق تعلم ذي معنى للتلاميذ وقابل للانتقال والاستفادة منه في المواقف الحياتية ذات الصلة. وهذا يعني أن الإدارة الصفية الفعالة شرط ضروري للتعلم الفعال. وقد أثبتت البحوث في مجال التربية التي أجريت على فاعلية التدريس أهمية الإدارة الفعالة للصف في تحقيق الأهداف التربوية، فهناك

علاقات موجبة بين أساليب معينة للمعلم في إدارة الصف وبين نتائج سلوكية مرغوب فيها لدى التلاميذ.

❖ الإدارة الصفية والسلوك الوظيفي للمعلم:

ينقسم السلوك الوظيفي للعلم داخل غرف الصف إلى سلوك تعليمي يتعلق بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها بما في ذلك طرق التدريس المستخدمة ووسائل التقويم والوسائل التعليمية وعرض المادة، أما الجانب الثاني من السلوك فهو السلوك الإداري وهو ما سوف يتم الحديث عنه بشيء من التفصيل لعلاقته المباشرة بالإدراك الصفية.

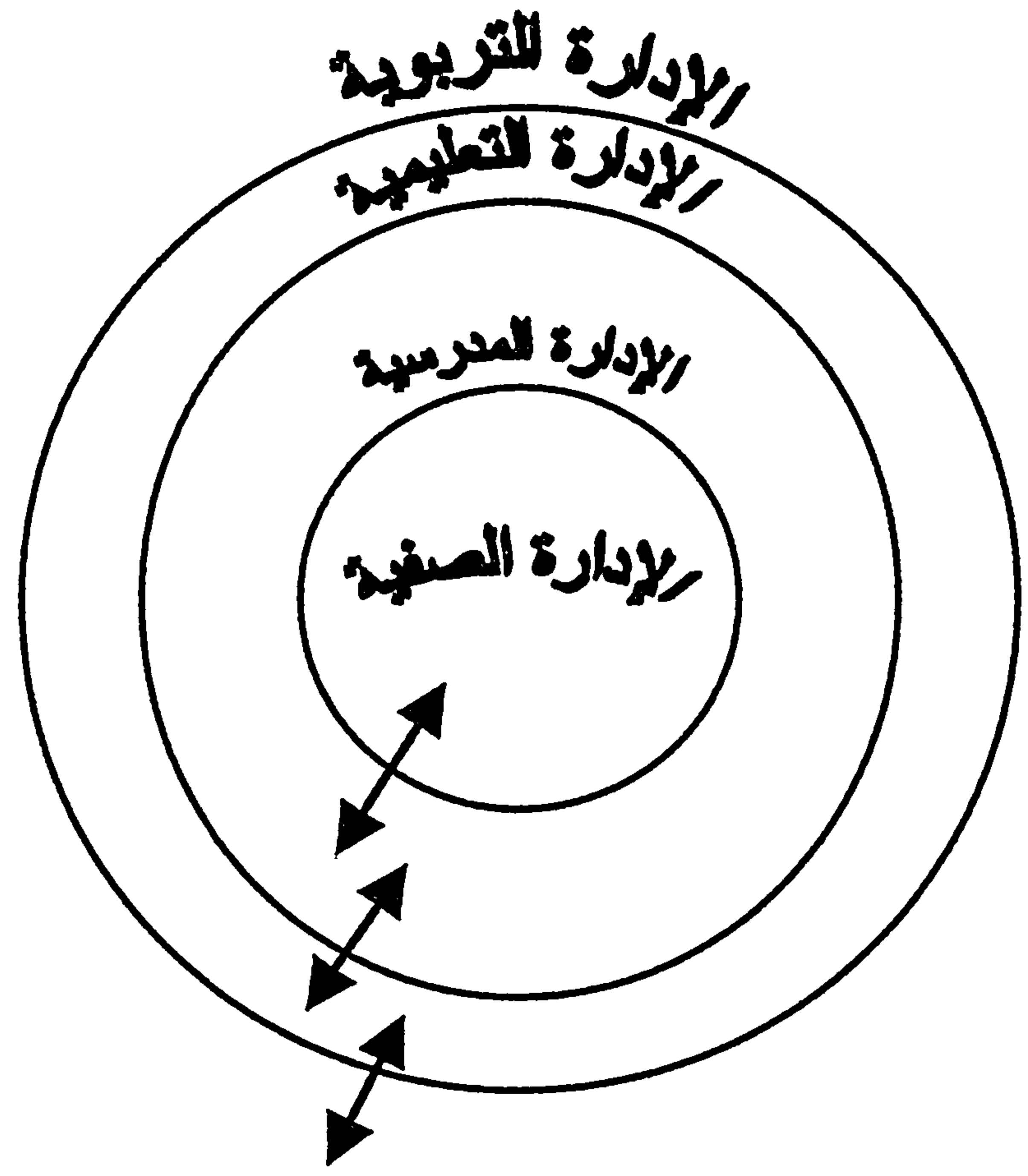
■ **السلوك الإداري:**

- معظم الواجبات اليومية التي يقوم بها المعلم هي واجبات إدارية في طبيعتها، والمعلم لا يستطيع تحقيق النجاح في عمله دون أن يمتلك المهارات على أداء المهام الإدارية للتعليم. وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية إدارة الصف للتدريس الفعال ليس لكونها واحدة من أهم الكفايات التدريسية فحسب، ولكن لكونها ترتبط ارتباط مباشراً بتحصيل التلاميذ .
- إن الإدارة الصفية وفي إطار تطور التقنيات الإدارية والتربوية أصبحت عملية هامة في المدرسة الحديثة. فأصبح على المعلم كمسئول عن الإدارة الصفية أن يواجه باستمرار تحديات التنظيم البشري والمادي والعلاقات الإنسانية واستخدم الأساليب الإدارية المختلفة حتى يكون قادراً على التواصل والتفاعل الايجابي مع المتعلمين. لذلك فإن نتائج عملية التعليم والتعلم مرتبطة إلى حد كبير بإدارتها داخل غرفة الصف على أساس أن النجاح في عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات، يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال .

❖ العلاقة بين الإدارة الصفية والإدارات الأخرى:

الإدارة الصفية جزء من الإدارة المدرسية، وصورة مصغرة منها والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة، أي أن صلة الإدارة الصفية بالإدارة المدرسية هي صلة الخاص بالعام .

الإدارة التربوية تعنى بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة أما الإدارة التعليمية تعنى بالعمل التربوي على مستوى المنطقة والإدارة المدرسية تعنى بالعمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة أما الإدارة الصفية تعنى بالعمل التربوي على مستوى الصف، كما يوضحها الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) العلاقة بين الإدارة الصفية والإدارة المدرسية والإدارة التعليمية والإدارة التربوية

يتبين من الشكل رقم (١) إن الإدارة الصفية تؤثر وتتأثر بالإدارة المدرسية والإدارة التعليمية والإدارة التربوية. وكما سبق إيضاحه فإن الإدارة التربوية جزء من الإدارة العامة والإدارة العامة جزء من نظام المجتمع. وبذلك فإن تحقيق الإدارة الصفية لأهدافها يعتبر تحقيقاً لأهداف النظام التربوي في المجتمع.

❖ متغيرات الإدارة الصفية :

التالي عرض لأهم المتغيرات التي تؤثر في الممارسات الإدارية في الصف:

١- الرؤية التربوية التي يستهدي بها المعلم في إدارته للصف الدراسي .

٢- العناصر البشرية وهم التلاميذ والمعلم .

٣- التشريعات أو مجموعة القوانين واللوائح التي تحدد السلطات والمسؤوليات ونظم الثواب والعقاب، ونظم التقويم والإشراف.

٤- المواد والتجهيزات التي تستخدم في التعليم والتعلم .

٥- المكان الذي يتم فيه العمل كالغرفة الصفية، أو المختبر، أو مركز المصادر التعليمية، وغيرها مما يمكن أن يتم فيه التعليم والتعلم .

٦- الوقت ويعني حصة الدرس، أو اليوم الدراسي كله، أو الزمن الذي يتطلبه النشاط، وهو يمثل

الوسط الذي تتم عبره إجراءات وعمليات الإدارة الصفية، ويقتضي ذلك أن يعي التلاميذ أن هناك وقتاً للإنصات، ووقت للمناقشة والحديث ووقتا للحركة والنشاط ووقتاً للعمل .

٧- الأساليب المستخدمة في التدريس وفي إدارة الصف.

❖ أبعاد الإدارة الصفية :

إذا ما نظرنا إلى الإدارة الصفية كعملية يتم فيها التفاعل بين المدخلات (المتغيرات) التي تم ذكرها سابقاً نجد أنه يمكن رؤية هذه العملية من أبعاد ثلاثة.

البعد الأول: مجموعة من الوظائف التي يؤديها المعلم بمشاركة التلاميذ والتي تتمثل في :

١- التخطيط ويشمل مهاماً مثل :

- تجهيز المواد والأدوات اللازمة للتدريس .
- التأكد من جلوس التلاميذ في أماكن مناسبة لهم .
- أخذ الغياب .

٢- التنظيم ويشمل مهاماً مثل:

- توزيع المسؤوليات بين التلاميذ للقيام بنشاطات تعليمية تعلمية .
- توزيع التلاميذ على مجموعات .
- وضع القوانين والقرارات المنظمة للعملية التعليمية موضع التنفيذ .
- تنظيم الغرفة .
- الغرفة الصفية وما تحتويه من تجهيزات و أثاث ومواد تعليمية .
- توفير الإضاءة والتهوية المناسبة .

٣- التوجيه ويشمل مهاماً مثل:

إعطاء التوجيهات اللازمة للتلاميذ لتحقيق أهداف الدرس بما يتلاءم مع أخلاقيات مهنة التعليم وفي ظل مناخ عاطفي واجتماعي يشجع على التعلم ويمكن أن يتحقق التوجيه الفعال من خلال ما يلي :

- قيام المعلم بالدور القيادي .
- تقديم الحوافز اللازمة .
- تشجيع التلاميذ على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم.
- مراعاة احتياجات التلاميذ المتفوقين دراسياً وبطيئي التعلم .
- استخدام الأنماط القيادية المناسبة لكل موقف.

٤- المراقبة والتقويم ويشمل مهاماً مثل:

- تقويم أداء التلاميذ ومراقبة السلوك الصفي .
- ضبط السلوك الصفي للتلاميذ بصيغ تساعد على التعلم مثل: تدخل المعلم وتعزيز السلوك الصفي الملائم واختزال السلوك غير الملائم .
- الحزم والإنصاف أثناء التعامل مع التلاميذ.
- المراقبة الدقيقة للسلوك غير الملائم .
- التسلسل في عرض المادة أثناء الشرح.
- طرح الأسئلة المناسبة .
- تقويم واجبات الطلاب .

٥- اتخاذ القرارات ويشمل مهاماً مثل :

- اتخاذ القرارات المناسبة لمواعيد الاختبارات .
- اتخاذ القرارات المناسبة بشأن توزيع المنهج.
- اتخاذ القرارات المناسبة بشأن طريقة التقويم.
- اتخاذ القرارات المناسبة بشأن أنظمة الثواب والعقاب.
- اتخاذ القرارات المناسبة الروتينية أثناء عملية التدريس .

البعد الثاني: ويشمل هذا البعد مجالات العمل التي تجري فيها الوظائف والعمليات السابقة ويمكن تصنيف هذه المجالات إلى التالي:

- التلاميذ وحاجاتهم المعرفية والنفسية والاجتماعية .
- الأجهزة والمعدات والمواد التعليمية .
- المنهاج الدراسي.
- العلاقات بين الصف الدراسي وغيره من الصفوف الدراسية .
- البناء الصفي من حيث شكله وأبعاده وكيفية التحكم فيه.

البعد الثالث: ويشمل الهرم الإداري وما ينطوي عليه من تدرج للسلطات بدءًا من المعلم في غرفة الصف، ثم وكيل المدرسة، ومن ثم مدير المدرسة والمشرف التربوي وانتهاء بأعلى سلطة تعليمية على مستوى إدارات التعليم وعلى مستوى الوزارة .

❖ عناصر ومقومات الإدارة الصفية :

■ عناصر الإدارة الصفية :

التربية الصفية عملية مكونة من عدد من العناصر تتفاعل مع بعضها لتشكل الإدارة الصفية. وكل عنصر يؤثر في العناصر الأخرى وأسلوب تفاعلها وتتلخص عناصر الإدارة الصفية فيما يلي:

- التلاميذ
- المنهج
- المعلم
- غرفة الصف

أن تعامل هذه العناصر يعطي تربية صفية متكاملة وتطوير الإدارة الصفية هو المدخل الأساسي لتطوير التربية الصفية.

■ ومقومات الإدارة الصفية :

تتلخص مقومات الإدارة الصفية الحديثة في التالي:

١- **المشاركة :** وتعني توسيع فرص الحوار والمناقشة داخل غرفة الصف .

٢- **المرونة :** وتعني التكيف في الحركة والعمل حسب مقتضيات الموقف .

٣- **العلمية :** وتعني إقامة كل سلوك إداري صفي على أساس علمي قوامه البحث والدراسة .

٤- **الاجتماعية :** وتعني التمشي مع السياق المجتمعي الذي تعمل فيه الإدارة الصفية .

٥- **المستقبلية :** وتعني النظرة الواسعة للمستقبل وفق خطوات هادفة تستند إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل.

٦- **الكفاية :** وتعني الوصول إلى أعلى إنتاج بأقل كلفة للاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية واستغلال الوقت المتاح.

❖ الاتجاهات الحديثة في الإدارة الصفية :

كانت الإدارة الصفية في ظل المفهوم الضيق للتربية تقوم على تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليها من السلطات التعليمية الأعلى، وانحصرت مهمتها في القيام بتحفيظ وتلقين واستظهار المادة الدراسية وبمعزل عن المجتمع والبيئة التي من حولها، والقيام ببعض الأمور الإدارية الضيقة كحفظ النظام الصفي بطريقة تستند على التحكم والتسلط والعنف في بعض

الأحيان، وتسجيل غياب وحضور التلاميذ، وتقويم نموهم المعرفي. وبتطور مفهوم التربية، تطور مفهوم الإدارة الصفية فبرز في الآونة الأخيرة اتجاهات جديدة في مجال ممارسات الإدارة الصفية ترتبط بالمقومات الأساسية التي سبق ذكرها للإدارة الصفية الحديثة وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

أ- اعتبار المعلم قائداً تربويا يعمل على إثراء المنهج الدراسي الذي يشارك في تنفيذه مع تلاميذه، وذلك بعد دراسته وفهمه وتحليله .

ب- استخدام كافة الطاقات والإمكانات المتاحة البشرية منها والمادية في خدمة العملية التربوية، التي تهدف إلى تحقيق النمو الشامل للمتعلم.

ج- إيجاد نظام للاتصال الفعال داخل الغرفة الصفية وخارجها.

د- ممارسة الأساليب الإدارية المناسبة لمواقف التعليم والتعلم، بحيث يشكل النمط الديمقراطي جوهر هذه الأساليب .

هـ- إقامة علاقات إنسانية بين المعلم والتلاميذ وبينهم وبين بعضهم، بحيث تستند هذه العلاقات على إشباع الحاجات الأولية والثانوية للعناصر البشرية، وبما يكفل توفير جو من الود والألفة الاجتماعية ،يحقق الصحة النفسية للمعلم والمتعلمين .

و- إشراك التلاميذ في صنع القرارات المتصلة بمواقف التعليم والتعلم، وبذلك يُقبل التلاميذ على تنفيذ هذه القرارات بمحض إراداتهم، وملء حريتهم، وبكل جدية وإخلاص.

ز- تعميق روح الانتماء للجماعة الصفية والولاء لها وذلك بتوفير الظروف المناسبة التي تشعر كل فرد في الصف الدراسي بأن له قيمته وتأثيره في الآخرين وأثره في تقدم الجماعة أو تأخرها، ونجاحها أو فشلها في بلوغ الأهداف التربوية .

ح- إيجاد التفاعل الصفي بما يؤدي إلى المشاركة الإيجابية وتقبل الإرشادات والتوجيهات بنفس راضية.

❖ متطلبات نجاح الإدارة الصفية :

تعتمد الإدارة الصفية الناجحة على عدد من العناصر التي يجب مراعاتها منها ما هو متعلق بالتخطيط للدرس، إضافة إلى تقويم أداء التلاميذ، والمعرفة العلمية بالمادة الدراسية، والإعداد التربوي، واستخدام أساليب التحفيز المناسبة، وطريقة طرح الأسئلة وغيرها من العوامل التي سيأتي التفصيل فيها على النحو التالي:

١- إعداد الخطة اليومية حيث يجب إن تراعي الخطة التالي:

- ✓ شمولية الأهداف لمجالاتها المختلفة، وتنوع مستوياتها في كل مجال.
- ✓ تنوع أساليب التقويم وارتباطها بقياس مدى تحقيق الأهداف
- ✓ إثراء التخطيط بأنشطة متنوعة وخبرات تناسب قدرات المتعلمين.
- ✓ استخدام إستراتيجيات متعددة أثناء تنفيذ الخطة الدراسية.
- ✓ إيجاد بدائل متعددة أثناء تنفيذ الخطة لمواجهة أي مشكلة تعيق تنفيذها.
- ✓ وضع الخطط العلاجية لتدني مستوى أداء التلاميذ.
- ✓ إدارة الوقت وتوزيعه على فعاليات الموقف التعليمي .

٢- المعرفة العلمية وتشمل التالي:

- ✓ التمكن من الأسس النظرية للمادة.
- ✓ إمكانية البحث عن الحقائق والوصول إليها.
- ✓ معرفة ترابط المادة التي يدرسها بالمواد الأخرى في نفس المجال.
- ✓ القدرة على ربط المادة بواقع البيئة.
- ✓ القدرة على ضرب أمثلة من بيئة التلاميذ.

٣- الإعداد التربوية:

- ✓ الوعي بالأهداف و الأساليب والمصطلحات التربوية.
- ✓ مراعاة خصائص نمو التلاميذ وكيفية التعامل معهم.
- ✓ استخدام التقنيات الحديثة بالمدرسة
- ✓ منح الطالب الفرصة للبحث في القضايا التربوية المهمة ذات الصلة بالدرس.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ ومستوى ذكائهم.

٤- عرض المادة:

- ✓ مراعاة التسلسل في عرض أفكار الدرس.
- ✓ تنويع أساليب التعليم خلال عرض الدرس.
- ✓ استخدام المفاهيم الواضحة لدى معظم التلاميذ وتوظيفها توظيفاً فاعلاً.
- ✓ تدرج نبرة الصوت أثناء عرض الدرس.
- ✓ عرض المادة بما يتناسب ومستويات التلاميذ العقلية.

٥-الأسئلة الصفية:

- ✓ استخدام لغة سليمة ومناسبة لمستوى المتعلمين.
- ✓ طرح أسئلة تدفع التلاميذ إلى الحوار.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ عند وضع الأسئلة الصفية.
- ✓ مشاركة التلاميذ في طرح الأسئلة الصفية فيما بينهم.
- ✓ تنويع نوع الأسئلة بين مباشرة وغير مباشرة.

٦-استخدام الوسائل التعليمية:

- ✓ الاستخدام الفاعل للتقنيات التربوية بشكل يناسب مستوى التلاميذ.
- ✓ ابتكار بعض الوسائل لخدمة المادة التي يدرسها.
- ✓ مناسبة سرعة الصوت مع خصائص المتعلم.
- ✓ عدم الإسراف في استخدام الرموز الصوتية.
- ✓ تنغيم الصوت بما يسهم في توضيح وفهم المحتوى.

٧-تحفيز التلاميذ:

- ✓ توفير بيئة حافزة للتعليم والتعلم.
- ✓ توفير فرص كافية للتلاميذ للاستكشاف والتفاعل مع بعضهم.
- ✓ الحرص على توفير جو من الألفة و إثارة الدافعية لدى التلاميذ.
- ✓ طرح أسئلة متميزة من حيث الصياغة و التنوع، هادفة ومحددة
- ✓ تقديم حوافز معنوية للطلاب المتفوقين في الانجاز.
- ✓ تحفيز الطلاب على الحوار المقنن.
- ✓ منح الفرصة الكافية للتفاعل اللفظي.

٨-التقويم:

- ✓ استمرارية التقويم و شموليته وتنوعه.
- ✓ توظيف نتائج التقويم في تحسين أداء المتعلمين.
- ✓ إنجاز أعمال تقويم التلاميذ في مواعيدها وتوثيقها في السجلات.
- ✓ تحفيز التلاميذ على تقويم أدائهم ذاتياً.

❖ هوامش الفصل الرابع عشر :

١. محمد أحمد كريم وآخرون (١٩٩٥): الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية مكتبة الفلاح بيروت.

2- Evertson، c.m. ;Sanford، j.p; & Clements، b.s.، (1983) Improving Classroom Management: and Experiment in Elementary School Classroom. The Elementary School Journal، volume 84،no. 2،pp.173-185 .

3- Good ،T.،(1979) Teacher Effectiveness in the Elementary school. journal of teacher education،vol.30.pp-52-64.

مراجع الكتـــاب

المراجع العربية :

١- إبراهيم عبد الله الطخيس(١٩٩٧): **الإدارة التربوية** ، دار ابن سينا للنشر، الرياض.

٢- ابراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣): **الإدارة التربوية في الوطن العربي - اوراق عربية عالمية**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

٣- إبراهيم عصمت مطاوع، وأمينه أحمد حسن(١٩٨٤): **الأصول الإدارية للتربية**، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة.

٤- أحمد ابراهيم ابو سن(١٩٩٦): **الإدارة في الإسلام**، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض .

٥- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٧): **تطبيق الجودة والإعتماد في المدارس**، دار الفكر العربي، القاهرة.

٦- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٨): **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

٧- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية**، دار الوطن للطباعة والنشر، الاسكندرية.

٨- أحمد إبراهيم أحمد(٢٠٠٢): **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.

٩- أحمد إبراهيم أحمد(١٩٨٥): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.

١٠- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي .

١١- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٢): **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار** الفكر العربي، القاهرة.

١٢- أحمد إسماعيل حجي(٢٠٠٠م): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة .

١٣- أحمد صقر عاشور (١٩٨٣): **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت .

١٤- أحمد عبد الباقي بستان، وحسن جميل طه(١٩٨٣): مدخل إلى الإدارة التربوية، دار العلم، الكويت.

١٥- أحمد عبدا لعظيم المنفلوطي: **نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري**، المؤسسة العربية الحديثة، القاهرة، بدون سنة نشر .

١٦- أحمد علي الحاج (١٩٩٢): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.

١٧- أحمد محمد المصري(١٩٨٥): **الإدارة والمدير العصري**، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية.

١٨- أميرة راشد الغامدي(١٤١١): الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة المدرسة الثانوية، دراسة مقارنة في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة- قسم التربية،كلية التربية- جامعة الملك سعود ،الرياض.

١٩- إميل فهمي شنوده (١٩٨٦): **الإدارة التعليمية في الوطن العربي**، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد السادس، العدد الثاني.

٢٠- اندرو دي. سيزلاقي ومارك جي. والاس (١٩٩١): **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر ابو القاسم ،معهد الادارة العامة، الرياض.

٢١- أوجيني مدانات وبرزه كمال(١٩٨٧): **الإشراف التربوي التعليمي**، دار مجدلاوي للنشر، عمان .

٢٢- الحسن محمد المغيدي (١٤٢١):**نحو إشراف تربوي أفضل** ،الرياض، مكتبة الرشد، مطابع الحميضي، الطبعة الأولى .

٢٣- الحسن محمد المغيدي (٢٠٠٨): **التعليم في دول الخليج العربي**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.

٢٤- القطب محمد القطب طبليه (١٩٨٥): **نظام الإدارة في الإسلام**، دار الفكر العربي بالقاهرة .

٢٥- ايزابيل فيفر وجين دتلاب (١٩٩٣): **الإشراف التربوي على المعلمين**: دليل لتحسين التدريس ترجمة د. محمد عيد ديراني، الجامعة الأردنية، عمان.

٢٦- إيف بوبون، جان بول ليفي، ميشيل جان هانتوت، ترجمة / محمد مرعي (٢٠٠١)

٢٧- أدوات نجاح القائد الاداري، دمشق .

٢٨- بيتر ج. نورث هاوس (٢٠٠٦): **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، ترجمة صلاح المعيوفان في معهد الإدارة العامة، الرياض.

٢٩- بشير العلاق (٩٩٩م): **اسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان .

٣٠- تركي كديميس العتيبي (١٤٢٥): **مشكلات الإدارة المدرسية كما تصورها مجلتا اليمامة، واقرأ السعوديتان**، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣١- تويلا دل، ترجمة بشير البرغوثي(١٤٢٢): **التحفيز**، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض .

٣٢- تيسير الدويك وآخرون(١٤١٨) :**أسس الإدارة التربوية والمدرسية والأشراف التربوي**، الأردن، عمان ،دار الفكر،الطبعة الثانية .

٣٣- جمال عبدا لعزيز الشرهان(١٤٢١) :**الوسائل التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم**، الرياض، مطابع الحميضي، الطبعة الأولى .

٣٤- جورج بوشامب (١٩٨٧): **نظرية المنهج**، ترجمة ممدوح سليمان وآخرون، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٥- جيرل د. جراى (١٩٨٨): الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة، وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣٦- جيمس وليامز (٢٠٠٣): **فن الإدارة المدرسية**، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .

٣٧- حسين عبدا لله محضر: **الجديد في الإدارة المدرسية**، دار الشروق، جده، المملكة العربية السعودية بدون سنة نشر.

٣٨- حسين محمد سليمان (١٩٨٣): **رجال الإدارة في الدولة الإسلامية العربية**، دار الصلاح، الدمام،

٣٩- حمدي أمين عبدا لهادي(١٩٩٠): **الفكر الإداري الإسلامي المقارن**، دار الفكر العربي، القاهرة.

٤٠- خميس إسماعيل السيد(١٩٨١): السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الهنا للطباعة، بغداد.

٤١- دونا ديبروز (١٩٩٩): **كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جده .

٤٢- رداح الخطيب وأحمد الخطيب، ووجيه الفرح(٢٠٠٠): **الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)**، دار الأمل إربد، الأردن.

٤٣- رداح الخطيب وآخرون(١٩٨٤): **الإدارة والإشراف التربوي**، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمّان.

٤٤- رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي (٢٠٠١): **الإدارة لمحات معاصرة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

٤٥- رفاعي محمد رفاعي (١٩٨٤): **فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية الإنسانية**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٤، المجلد ١٢.

٤٦- زكي محمود هاشم(١٤٠٠): **الجوانب السلوكية في الإدارة**، الطبعة الثالثة ، وكالة المطبوعات بالكويت.

٤٧- سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠١): **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض .

٤٨- سعد الزهراني (١٩٩٨): **التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية** ، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، الجزء الثالث ، الرياض.

٤٩- سعد عبدالله الزهراني (١٤١٦): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ،معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

٥٠- سعيد الأسدي جاسم ومروان عبدالمجيد إبراهيم(٢٠٠٣): **الإشراف التربوي**، عمان، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .

٥١- سليمان عبد الرحمن الحقيل (١٩٩٦): **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، الرياض.

٥٢- سليمان محمد الطحاوي: **عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة دراسة مقارنة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٦م.

٥٣- سيد الهواري (٢٠٠٠): **الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ٢١**، مكتبة عين شمس، القاهرة.

٥٤- صالح إمام موسى (١٤٠٥): **استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم**، دار العلوم، الرياض.

٥٥- صلاح الدين المتبولي (٢٠٠٣): **قضايا تربوية التربية ومشكلات المجتمع**، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٥٦- صلاح الدين جوهر (١٩٨٤): **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم**، مكتبة عين شمس، القاهرة

٥٧- صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٤) :**الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الرياض، دار المريخ .

٥٨- صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٩): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض.

٥٩- صلاح مصطفى ونجاة النابه (١٤٠٦): الإدارة التربوية: مفهومها، نظريتها، وسائلها، دار العلم، دبي الإمارات العربية.

٦٠- ضياء الدين زاهر (١٩٩٥): **الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الرابع، اكتوبر .

٦١- طارق عبدالحميد البدري (٢٠٠٥): **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسي في تنمية القيادة التدريسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان.

٦٢- طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠١): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان .

٦٣- طلعت عبد الوهاب وآخرون(١٤١٦): **الإدارة العامة**، الطبعة الأولى، دار النوابغ، جده

٦٤- ظاهر كلالده (٢٠٠٢): **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار نهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

٦٥- عادل السيد الجندي (٢٠٠٢): **ألإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معصرة**، مكتبة الرشد، الرياض.

٦٦- عالية محمد العتيبي(١٤٢٢): **تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية الأساسية بكليات التربية للبنات بمحافظة جده في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة**، رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات بجده،

٦٧- عبد الحافظ محمد سلامة(١٩٩٣) :**وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية**، عمان، الأردن، دار الفكر.

٦٨- عبد العزيز بن عبد الوهاب البابطين (١٩٩٨): **أسس تقويم البرامج الأكاديمية في التعليم العالي** ، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، الجزء الثالث، الرياض .

٦٩- عبد الغني النوري (١٩٩١): **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**، دار الثقافة، الدوحة.

٧٠- عبد الله بالقاسم العربي وآخرون(١٩٩٦): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي .

٧١- عبد الله عبد الغني الطجم و طلق السواط(١٤٢٤هـ): **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة ، دار حافظ للنشر والتوزيع، جده.

٧٢- عبدا لكريم درويش، والدكتورة ليلى تكلا (١٩٦٨): أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، نقلاً عن كتاب السلوك الإداري.

٧٣- عبدا لله عبد الدائم(١٩٩٥): **مراجعة استراتيجية تطوير التربية العربية**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

٧٤- عبدا لله محمد البطي(١٤٢٠): **إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي**، التوثيق التربوي، العدد ٤٢، وزارة التربية والتعليم، الرياض.

٧٥- عبدالدايم عزام (١٩٨٦): التخطيط التربوي، دار العلم للملايين، بيروت.

٧٦- عبدالصمد الأغبري (٢٠٠٠م): **الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، بيروت، دار النهضة العربية .

٧٧- عبدالعزيز الحر(٢٠٠١): **مدرسة المستقبل**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض .

٧٨- عبدالله إسحاق عطار و إحسان محمد كنسارة(١٤١٨) :**وسائل الاتصال التعليمية**، مكة المكرمة الطبعة الأولى،

٧٩- عبدالله الطجم وطلق السواط (٢٠٠٠م): **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، جدة .

٨٠- عبدالله بلقاسم العربي وعباس عبد مهدي(١٩٩٦): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، بنغازي، دار الكتب الوطنية.

٨١- عرفات عبد العزيز سليمان، وبيومي محمد ضحاوي (١٩٩٨): **الإدارة التعليمية الحديثة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٨٢- علي بن عوض القرني (٢٠٠٩): **متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة – تصور مقترح**، رسالة دكتوراة **جامعة ام القرى، مكة المكرمة.**

٨٣- عوض، بكر زكي(٢٠٠٣): **منهج الإسلام في الحد من الجريمة (القواعد العامة)**، مجلة البحوث الأمنية، المجلد (١٢)، العدد (٢٥) كلية الملك فهد الأمنية، الرياض.

٨٤- عيسى علي، ونزيه الجندي (١٩٩٨): **التربية في الوطن العربي**، منشورات جامعة دمشق.

٨٥- فؤاد الشيخ سالم وآخرون(١٩٩٢): **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة.

٨٦- فرانسيس ن. كيميرر. دوجلاس. وندام ترجمة محمد أمين وعاطف غيث (٢٠٠٣): **التخطيط التربوي تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.

٨٧- فريد زين الدين(١٩٩٦): **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية.**

٨٨- فريز محمود أحمد الشلعوط (٢٠٠٣): **نظريات في الإدارة التربوية**، مكتبة الرشد، الرياض .

٨٩- فهد بن صالح السلطان(١٩٩٨): **إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة**، مطابع الخالد للأوفست، الرياض.

٩٠- كامل محمد المغربي (١٩٨٨): **الإدارة مبادئ ومفاهيم ووظائف**، الرياض.

٩١- لوسيا حجازي (١٩٩٨): **الإدارة المدرسية**، مطبعة جامعة دمشق.

٩٢- ماجدة العطية (٢٠٠٣):**سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**،الأردن، عمان ،دار الشروق النشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

٩٣- ماريون إي هينز (١٩٨٨): **إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعّال**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث .

٩٤- مأمون الدرادكه، وآخرون (١٤٢١): **إدارة الجودة الشاملة**، عمان .

٩٥- مايكل هامر: **نتائج إعادة الهندسة**، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ط١، القاهرة، ١٤١٩هـ.

٩٦- مبارك بن فهيد القحطاني (١٤٢٦): **أثر استخدام الإسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية**، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٩٧- محمد أحمد المساد (١٩٨٦م): **الإشراف التربوي الحديث:واقع وطموح**، دار الأمل، الأردن، عمان .

٩٨- محمد أحمد كريم وصلاح عبدالحميد و نجاة عبدالله النابه و عبدالرحمن الشهيل (١٩٩٥): **الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية مكتبة الفلاح بيروت.

٩٩- محمد الرضا عبدالرحمن الاغبش (١٩٩٢): **تنظيم العمل الإداري في النظام الإسلامي**، دار النشر الدولي الرياض .

١٠٠- محمد الرضا عبدالرحمن الأغبش(١٩٩٢): **تنظيم العمل الإداري**، دار النشر الدولي الرياض.

١٠١- محمد بن جواد الخرس(١٤٢٢ـ): **اتجاهات العاملين نحو مدى جاهزية المؤسسات العاملة المرشحة للتخصيص لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.

١٠٢- محمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٣): **تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضا عن العمل**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ،العدد ٨٠،الرياض.

١٠٣- محمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٦): **القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة**، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، العدد ٢٩، جامعة الكويت، الكويت.

١٠٤- محمد بن عبدالله البرعي(١٩٩٤): **مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام** ،نادي المنطقة الشرقية الأدبي، الدمام ،

١٠٥- محمد حامد الأفندي(١٩٨١): **الإشراف التربوي**، مكتبة الفلاح، الكويت .

١٠٦- محمد خميس أبو نمرة(٢٠٠١):**إدارة الصفوف وتنظيمها**، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر، عمان.

١٠٧- محمد رضا البغدادي واحمد عصام الصفدي(١٩٨٠):**تكنولوجيا التعليم والإعلام**،الكويت، مكتبة الفلاح، الطبعة الأولى.

١٠٨- محمد رفعت عبدا لوهاب و عثمان حسين عثمان: (٢٠٠٠) **أساسيات الإدارة العامة**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية .

١٠٩- محمد زياد حمدان(٢٠٠٠): **التعلم المدرسي تحفيزه وإدارته وقياسه التربوي**، الطبعة الثانية ، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن .

١١٠- محمد سليمان المهنا (١٤١٨هـ): **واقع الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم والعوامل المؤثرة فيها**، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض

١١١- محمد سيف الدين فهمي، و حسن عبد المالك محمود(١٩٩٣): **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

١١٢- محمد شحات الخطيب (١٩٩٣): **اتجاهات النمو السكاني وعلاقته بالمتغيرات الاجتماعية ودورها في التخطيط للتعليم بدول الخليج العربي. مكتب** التربية العربي لدول الخليج، الرياض .

١١٣- محمد صالح عبدالله المنيف (١٤١٩): **الادارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية**، مطابع البكيرية.

١١٤- محمد عبد الرحمن المهوس، وهاني يوسف خاشقجي(١٩٨٧): **مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية**، الرياض .

١١٥- محمد عبد الرحيم حمدي، **الإدارة والإشراف التربوي**، مطبعة الزهراء، عمان، بدون سنة نشر.

١١٦- محمد عبد القادر عابدين(٢٠٠١):**الإدارة المدرسية الحديثة**،عمان، دار الشروق،

١١٧- محمد عبد الله آل ناجي (١٤٢٤): **الادارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين**، مكتبة الرشد، الرياض.

١١٨- محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠٠): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

١١٩- محمد عبد الله آل ناجي(١٩٩٦) : **القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة**، مجلة الشريعة الإسلامية والدراسات الإسلامية، العدد التاسع والعشرون، الكويت.

١٢٠- محمد قاسم القريوتي(٢٠٠٠) :**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة، دار الشروق، الأردن، عمان.

١٢١- محمد كامل المغربي (١٤١٥): **السلوك التنظيمي**، دار الفكر، الأردن.

١٢٢- محمد كامل كردي (١٩٩٣): **الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في الادارة والتنظيم**، محاضرة القيت في جامعة المللك فيصل، الاحساء، المملكة العربية السعودية،٢٤-٤-١٩٩٣.

١٢٣- محمد منير مرسي(٢٠٠١): **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة .

١٢٤- محمد موسى عقيلات (١٩٩٠): **التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة**، مجلة جامعة الملك سعود، م٢، العلوم التربوية (١) ،ص : ٢٩٣ – ٣١٦.

١٢٥- محمود العسّاف (١٩٧٦م): **أصول الإدارة، الطبعة** الأولى، القاهرة، مكتبة لطفي للآلات الكاتبة .

١٢٦- محمود طافش(١٩٨٨م): **قضايا في الإشراف التربوي**،دار النشر، عمان، الطبعة الأولى.

١٢٧- محمود عبدالقادر قراقزة (١٩٩٣م) :**نحو إدارة تربوية واعية**، دار الفكر العربي، بيروت.

١٢٨- مدني عبد القادر علاقي (١٤٢٠): **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** الطبعة التاسعة، مكتبة دار جده، جده .

١٢٩- مدني عبد القادر علاقي(١٩٩٦):**الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، الطبعة السابعة، دار زهران، جدة.

١٣٠- مصطفى متولي(١٩٨٣): **الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة**، دائرة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية .

١٣١- مصطفى محمد فلاتة (١٤١٢):**المدخل إلى التقنيات الحديثة في الاتصال والتعليم**،الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية .

١٣٢- مكتب التربية العربي بدول الخليج (١٤٢١): **أهداف اليابان في القرن الحادي والعشرين.**

١٣٣- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٠): **وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الاعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

١٣٤- منى مستور الغامدي (٢٠٠٧): **الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في ادارة الأزمات بمنطقة عسير- دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، ابها.

١٣٥- ناصر محمد العديلي (٣ ١٩٩): **إدارة السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الرياض.

١٣٦- ناصر محمد العديلي (١٤١٦):**السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، الرياض، معهد الإدارة العامة،

١٣٧- نبيل السمالوطي(١٩٨٦): **التنظيم المدرسي والتحديث التربوي**، دار الشروق، جدة.

١٣٨- نعيمه إبراهيم عبدا لعزيز الغنام (١٠٠٢): **فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة البحرين.

١٣٩- نواف كنعان(٢٠٠٢): **القيادة الإدارية**، الطبعة الثانية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

١٤٠- هاني عبدالرحمن الطويل(١٩٨٦): **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، الجامعة الأردنية عمّان.

١٤١- هاني عبدالرحمن الطويل(١٩٩٩): **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق** ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

١٤٢- هاني يوسف خاشقجي(١٩٩٠) :**عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي، جدة.

١٤٣- هشام محمد نور جمجوم (١٤١١): **سيكولوجية الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، جده .

١٤٤- هيربرت أي. سايمون (٢٠٠٣): **السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية**، ترجمة عبدالرحمن هيجان و عبدالله أهنية، الرياض.

١٤٥- وزارة المعارف (١٤٢٠هـ): **القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام**، الرياض.

١٤٦- وزارة المعارف (١٤١٩): **اللائحة الجديدة لتقويم الطالب الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم** الرياض.

١٤٧- وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية(١٤٠٨هـ): **دليل الموجه التربوي**، الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب، الرياض،.

١٤٨- وفيق الدقدوني (١٩٨٥): **الجندية في عهد الدولة الأموية**، مؤسسة الرسالة، بيروت.

١٤٩- وليد هوانة (١٩٩٩): **مدخل إلى الإدارة التربوية (الوظائف والمهارات)**، مكتبة الفلاح الكويت.

١٥٠- وليد هوانة، وعلي تقي (١٩٩٤): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، مكتبة الفلاح، الطبعة الأولى، بيروت.

١٥١- وليد هوانه وآخرون (١٤٢٢): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، مكتبة الفلاح، الكويت.

١٥٢- وليم ج. أوشي (١٤١١): **النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)**، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

١٥٣- يعقوب حسين نشوان و جميل عمر نشوان (٢٠٠٤م): **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان .

١٥٤- يعقوب احمد الشراح (٢٠٠٢): **التربية وازمة التنمية**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

١٥٥- يعقوب حسين نشوان (١٩٩١): **المنهج التربوي من منظور إسلامي**، دار الفرقان، عمّان

١٥٦- يعقوب حسين نشوان (١٩٩٢): **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، عمان، الأردن، دار الفرقان.

المراجع الإنجليزية :

157- Alnaji Mohammed، A.،(1987): leadership Behavior of Secondary School Principle in Southern Saudi Arabia. Unpublished Doctoral Dissertation، University of Southern California.

158- Arcaro، J. S.،(1995): Quality in Education an Implementation Handbook، St. Lucie Press، Inc. Florida.

159- Blake R.R.، &Mouton، J.S.، &William، M.S.،(1981): The academic administrator grid. San Francisco :jossy-Bass publishers .

160- El Naggar، Fareed،(1996):Arab Total Quality Management، Textbook، HM.، Cairo.

161- Evertson ، c.m، j.p; & Clements ، b.s.، (1983): Improving Classroom Management: and Experiment in Elementary School Classroom. The Elementary School Journal ، volume 84،no. 2،pp.173-185

162- Fayol، H. (1949) General and Industrial management. Trans. By Constance S.، Sir Isaac Pitman، London .

163- Fiedler، F. E.(1967): A theory of Leadership Effectiveness. New York Mcgraw Hill .

164- Good ،T.،(1979): Teacher Effectiveness in the Elementary school. journal of teacher education،vol.30.pp-52-64.

165- Halpin،A.W.،(1956): Leadership Behavior of School Superintendents. Columbus OH:College of Education، Ohio State University.

166- Hemphill، J.K. &Coons، A.E.(1950): Leader behavior description Columbus Personal Research Board، Ohio State University.

167- Hersey، P. and Blanchard، K.(1973): Leader Effectiveness and Adaptability Description. Center for Leadership studies Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall .

168- Hersey، P. and Blanchard، K.H.(1988): Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (5th ed.) Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

169- Herzbreg، F.، (1959):The Motivation To Work New York: Wiley Publishing Company،.

170- Lawer، E.، E.، (1973): Motivation in Work Organization. Montery، CA: Brook/Cole.
171- Magoon، R.، & Linkous، S.، (1979): The Principal and Effectiv Staff Moral. NASSP Bulletin، 63، 20-28.
172- Maslow، A. H.، (1970): Motivation and personality (2nd ed). New york: Harper & Row publishers .
173- McGregor، D.، (1983): The integration of individual and organizational goals، In R. Lassey & M. Sashkin (Eds.)، leadership and social change (3rd ed.) San Diego: University Associates، Ind.
174- Owen ،R.، J.، (1981): Organizational Behavior In Education. Englewood Cliffs، Nj: Prentice-hall.
175- Peter G. Northouse(2006): Leadership Theory and Practice. (3rd.ed)، Sage Publication، Thousand Oak، California.
176- Perry M. Smith (2002): Rules and Tools for Leaders. Berkley Publishing، New York.
177- Pfeiffev،J. William (1980): Strategic Planning، University Associates، San Diego، California.
178- Prcue M.، and Robert، L. C.، and Nancy، J.، Pitner (1986): Managing Uncertainty Administrative Theory and Practice in Education، Abell and Howell Co.، Columbus، Ohio.
179- Sergiovanni، T. J.، and Elliott، D.L. (1975): Educational and Organizational Leadership in Elementary and organizational Leaders in Elementary Schools. Englewood Cliffs NT. Prentice Hall.Inc.،.
180- Stogdill. R.M، (1974): Handbook of leadership New York، Macmillan Free Press .
181- Stufflebeam، D.،(1971):Educational Evaluation and Decision Making ، Itasca ، 111: Peackock ، P. P 11-12 .
182- Trevor waldock & Shanaz Kelly-Rawat.(2004): The 18 Challenges of Leadership. Pearson Prentice Hall، New York.
183- Toogood، Granville ، N .، (1998): The Articulate Executive Learn to look ، Act ، and Sound Like a leader، McGraw Hill Companies، Inc .، New york .

Education Administration and School Management

Theory and practice in Saudi Arabia

Dr.Mohammed A.Al-Naji

Professor of Leadership and Education Planning

Seven Edition
2016 / 1438